REDLINE | VERLAG

JOCKO WILLINK
LEIF BABIN

EXTREME OWNERSHIP

MIT VERANTWORTUNG FÜHREN

Was Führungskräfte von den **NAVY SEALS** lernen können

Der Nr. 1 New York Times-Bestseller

Jocko Willink | Leif Babin

EXTREME OWNERSHIP

MIT VERANTWORTUNG FÜHREN

Was Führungskräfte von den Navy Seals lernen können

Übersetzung aus dem Englischen von Jordan T. A. Wegberg

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
info@redline-verlag.de

2. Auflage 2019

© 2019 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Orginalausgabe 2015 by Jocko Willink und Leif Babin.
Die englische Originalausgabe erschien 2015 bei St. Martin's Press unter dem Titel *Extreme Ownership*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Jordan T. A. Wegberg, Berlin
Redaktion: Matthias Michel, Wiesbaden
Umschlaggestaltung: Laura Osswald, München
Satz und E-Book: Daniel Förster, Belgern

ISBN Print 978-3-86881-727-0
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-064-1
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-065-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Für Marc Lee, Mike Monsoor und Ryan Job – drei mutige Kämpfer, SEAL-Teamkameraden und Freunde –, die in den gefährlichen Straßen von Ramadi heldenhaft ihre Maschinengewehre bedienten und ihr Leben hingaben, damit andere leben können.

INHALT

Vorwort

Einleitung
Ramadi, Irak: das Dilemma des militärischen Führers

Führung: der wichtigste Faktor von allen

Organisation und Struktur

Teil I
Den inneren Krieg gewinnen

Kapitel 1: Extreme Ownership
- Ma'laab-Bezirk, Ramadi, Irak: der Nebel des Krieges
- Das Prinzip
- Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 2: Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Führer
- Coronado, Kalifornien: Basic Underwater Demolition/SEAL-Ausbildung
- Das Prinzip
- Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 3: Glaube
- Sharkbase, Camp Ramadi, Irak: Mission mit Fragezeichen
- Das Prinzip
- Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 4: Das Ego unter Kontrolle halten
- Camp Corregidor, Ramadi, Irak: Willkommen in Ramadi
- Das Prinzip
- Geschäftliche Umsetzung

Teil II
Die Gesetze des Kampfes

Kapitel 5: Deckung und Bewegung
Süd-Ramadi, Irak: Die Flanke decken
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 6: Einfach
COP Falcon, Ramadi, Irak: auf in den Kampf
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 7: Prioritäten setzen und ausführen
Süd-Ramadi, Irak: Das Wespennest
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 8: Dezentrales Kommando
Süd-Ramadi, Irak: Abrechnung
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Teil III
Den Sieg bewahren

Kapitel 9: Planung
Ramadi, Irak: Geiselrettung
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 10: Führen innerhalb der Befehlskette
Führung nach unten
Das Prinzip
Führung nach oben
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 11: Entschlossenheit bei Ungewissheit
Scharfschützenüberwachung, Ramadi, Irak: ins Schwarze treffen
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 12: Disziplin gleich Freiheit – der Zwiespalt des Führens
- Bagdad, Irak: Disziplinwandel
- Das Prinzip
- Geschäftliche Umsetzung

Nachwort

Über die Autoren

VORWORT

»Da war ich nun also …«

Viele verklärende Kriegsgeschichten fangen so an. In den SEAL-Teams machen wir uns lustig über Leute, die mit ausgeschmückten Geschichten über ihre Heldentaten aufwarten. Wenn wir im Scherz davon erzählen, was ein SEAL getan hat, beginnt eine typische Kriegsgeschichte so: »Tja, da war ich nun also … Ich sag euch, ohne Scheiß, bis zu den Knien stand ich in Handgranatensplinten …«

Dieses Buch soll kein verklärender Kriegsbericht von zwei Individuen sein. Als SEALs operieren wir in einem Team hoch qualifizierter, vielseitig begabter Individuen, welche die vielleicht härteste militärische Ausbildung und das rigoroseste Auswahlverfahren der Welt durchlaufen haben. Doch bei der Zielsetzung der SEALs geht es ausschließlich um *das Team* – die Summe ist weitaus größer als die Teile. Unsere professionelle Kriegsführungsgemeinschaft bezeichnen wir einfach als »die Teams«, und wir nennen uns selbst »Teamkameraden«. In diesem Buch beschreiben wir Kampfeinsätze und Ausbildung der SEALs aus unserem Blickwinkel – und übertragen unsere Erfahrungen auf Führungs- und Managementmethoden in der Geschäftswelt.

Doch bei unseren SEAL-Einsätzen ging es nicht um uns als Individuen; unsere Geschichten handeln von dem SEAL-Zug und der Task Unit, die zu führen wir das Glück hatten. Chris Kyle, SEAL-Scharfschütze (»Sniper«) und Autor des Bestsellers *American Sniper,* der als Vorlage für den gleichnamigen Film diente, war ein Angehöriger dieses Zuges (»Platoon«) und dieser Task Unit – führender Scharfschütze bei der Einheit »Charlie Platoon« und Point Man, also der vorangehende Soldat in einer Patrouille, in der Task Unit »Bruiser«. Er spielte eine Rolle in den Kampfbeispielen in diesem Buch, genau wie eine Reihe anderer Teamkameraden, die zwar Anerkennung verdienen, aber außerhalb des Rampenlichts bleiben. Die Kriegsgeschichten in diesem Buch sind keineswegs nur allein unsere, sondern sie stammen von den Brüdern und Vorgesetzten, unter denen wir

dienten und an deren Seite wir kämpften – dem Team. Die Szenarien schildern, wie wir Hindernissen als Team begegneten und die Herausforderungen gemeinsam meisterten. Schließlich kann es ohne Team keine Führung geben.

Zwischen dem Ende des Vietnamkriegs und dem Beginn des weltweiten Kampfs gegen den Terrorismus war das amerikanische Militär dreißig Jahre lang in keinerlei anhaltende Kampfhandlungen involviert. Sieht man von einigen Konflikten wie Grenada, Panama, Kuwait, Somalia ab, so verfügte im Führungspersonal des US-Militärs nur eine Handvoll über irgendeine tatsächliche, substanzielle Kampferfahrung. Bei den SEAL-Teams waren das die »mageren Jahre«. Mit dem Dienstausscheiden derjenigen, die im vietnamesischen Dschungel in heftige Schlachten verwickelt gewesen waren, verblassten auch ihre Lektionen in Sachen Führung und Kampf.

Das alles änderte sich am 11. September 2001, als die schrecklichen Terrorangriffe auf eigenem Boden die Vereinigten Staaten erneut in einen anhaltenden Konflikt verwickelten. Über ein Jahrzehnt kontinuierlicher Kriegsführung und massiver Kämpfe im Irak und in Afghanistan brachten eine neue Generation von Führungskräften in den Rängen der amerikanischen Streitkräfte hervor. Sie wurden nicht durch theoretischen Unterricht in Schulungsräumen geprägt, sondern durch praktische Erfahrungen an vorderster Front.* Theorien über Führung wurden im direkten Einsatz erprobt; Hypothesen unter Beschuss genommen. In den Rängen des US-Militärs wurden vergessene Kriegslektionen neu geschrieben – mit Blut. Einige Führungsprinzipien, die in der Ausbildung entwickelt worden waren, erwiesen sich im Kampf als wirkungslos. Daher wurden effektive Führungsqualitäten gefördert, während solche, die sich als impraktikabel erwiesen, verworfen wurden, und das brachte eine neue Generation von militärischen Führern aus allen Rängen unserer Streitkräfte – Army (Heer), Marine Corps (Marineinfanterie, kurz Marines), Navy (Marine) und Air Force (Luftwaffe) – und denen unserer Verbündeten hervor. Die US Navy-SEALs standen an der Spitze dieses Führungswandels; aus den Triumphen und Tragödien des Krieges traten sie mit einem zugespitzten Verständnis dessen hervor, was nötig ist, um unter den schwierigsten Bedingungen erfolgreich zu sein.

Es gibt viele Kriegsgeschichten in dieser neuen Generation von Kampfführern. Nach Jahren erfolgreicher Operationen, darunter der

heldenhafte Einsatz, bei dem Osama bin Laden getötet wurde, haben die US-Navy-SEALs das Interesse der Öffentlichkeit geweckt und mehr Aufmerksamkeit auf sich gelenkt, als den meisten von uns lieb war. Diese Herausstellung hat auch ein Licht auf Aspekte unserer Organisation geworfen, die hätten geheim bleiben sollen. Wir haben beim Schreiben dieses Buches darauf geachtet, den Schleier nicht noch weiter zu lüften. Wir sprechen nicht über geheime Einsätze oder verstoßen gegen Verschwiegenheitsklauseln im Zusammenhang mit den von uns durchgeführten Operationen.

Zahlreiche SEAL-Erinnerungen wurden zu Papier gebracht – einige von erfahrenen und angesehenen SEALs, welche die Heldentaten und Errungenschaften unserer Truppe überliefern wollten, andere dagegen von solchen, die sich nur wenig Respekt unter ihresgleichen verdient und nie viel zu unserer Gemeinschaft beigetragen haben. Wie viele unserer SEAL-Kameraden haben auch wir die Augen verdreht, als auf einmal Bücher über unsere Organisation veröffentlicht wurden.

Warum, könnte man nun fragen, haben wir uns dann ebenfalls zum Schreiben eines Buches entschlossen? Als Einsatzführer haben wir gleichermaßen durch Erfolg wie durch Misserfolg extrem wertvolle Lektionen gelernt. Wir haben Fehler gemacht und daraus gelernt, wir haben entdeckt, was funktioniert und was nicht. Wir haben SEAL-Führungskräfte ausgebildet und beobachtet, wie sie Prinzipien umsetzten, die wir mit demselben Erfolg in schwierigen Operationsgebieten gelernt hatten. Und als wir mit Unternehmen im zivilen Bereich zusammenarbeiteten, erkannten wir auch hier, wie die Prinzipien, denen wir bei der Einsatzführung gefolgt waren, den von uns gecoachten Firmen und Führungskräften zum Erfolg verhalfen. Viele Menschen, sowohl in den SEAL-Teams als auch in den Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiteten, haben uns gebeten, die von uns vermittelten Lektionen auf so genaue Weise zu niederzuschreiben, dass Führungskräfte daraus lernen können.

Wir haben das vorliegende Buch geschrieben, um diese Führungsprinzipien für künftige Generationen festzuhalten, damit sie nicht in Vergessenheit geraten und solche entscheidenden Lektionen nicht ganz neu gelernt werden müssen, wenn weitere Kriege beginnen und enden – neu geschrieben mit noch mehr Blut. Wir haben das Buch geschrieben, damit die Führungslektionen weiterhin auf Teams jenseits des Schlachtfelds in

allen Führungssituationen wirken können – in jedem Unternehmen, jeder Abteilung oder jeder Organisation, in denen eine Gruppe von Menschen ein Ziel verfolgt und eine Mission erfüllen will. Wir haben dieses Buch für Führungskräfte in allen Bereichen geschrieben, um anhand der von uns vermittelten Prinzipien zu führen und zu gewinnen.

Wer sind wir, dass es uns zusteht, ein solches Buch zu schreiben? Es scheint, als halte sich jeder, der ein Buch über Führungsmethoden verfassen zu können glaubt, für den Inbegriff dessen, wonach jede Führungskraft streben sollte. Aber wir sind keineswegs perfekt. Wir wachsen und lernen als Führungskräfte mit jedem neuen Tag, so wie das jeder Vorgesetzte muss, der wirklich ehrlich mit sich selbst ist. Wir hatten einfach das Glück, mit einer Reihe von Führungsaufgaben betraut gewesen zu sein, die uns wertvolle Lektionen vermittelt haben. Dieses Buch ist unser Versuch, diese Lektionen weiterzugeben, nicht vom Katheder herab oder aus einer Position der Überlegenheit heraus, sondern mit der Bescheidenheit, die immer noch die Narben unseres Scheiterns zeigt.

Wir sind Jocko Willink und Leif Babin, SEAL-Offiziere, die gemeinsam während der Operation Iraqi Freedom im irakischen Ramadi gedient haben. Dort wurden uns die demütigenden Prüfungen des Krieges nur allzu vertraut. Wir hatten das Glück, starke Teams – Siegerteams – aufzubauen, auszubilden und zu führen, die sich als überaus effektiv erwiesen. Die Gefahren der Selbstgefälligkeit haben wir aus erster Hand mitbekommen, denn wir dienten auf einem Feld, auf dem die Möglichkeit, jederzeit von einer großen Streitkraft gut bewaffneter Feinde überrannt zu werden, sehr real war. Wir wissen, was Scheitern bedeutet – zu verlieren, überrascht zu werden, ausgetrickst oder einfach geschlagen zu werden. Diese Lektionen waren die schwersten, aber vielleicht die wichtigsten. Wir haben gelernt, dass Führung den Glauben an die Mission und den unnachgiebigen Willen zum Sieg erfordert, insbesondere wenn Zweifler die Möglichkeit dieses Sieges infrage stellen. Als SEAL-Führer haben wir eine Reihe von Führungslektionen sowie Methoden für den Management- und Organisationserfolg entwickelt, getestet, bestätigt und verstanden. Dann haben wir das SEAL-Führungstraining aufgebaut und durchgeführt und mitgeholfen, die Doktrin für die nächste Generation von SEAL-Führern zu verfassen.

Unsere SEAL-Einheit diente in den Wirren dessen, was als »Schlacht von Ramadi« bekannt geworden ist. Aber dieses Buch ist nicht als historische Darstellung dieser Kampfoperationen gedacht. In einem begrenzten Umfang wie diesem können wir niemals die Geschichte von Einsatz und Aufopferung all der amerikanischen Soldatinnen und Soldaten erzählen, die dort gedient, gekämpft, ihr Blut gegeben und ihr Leben verloren haben. Wir – die Autoren und die SEALs, an deren Seite wir in Ramadi gedient haben – waren über die Maßen beeindruckt von dem Mut, der Hingabe, der Professionalität, der Selbstlosigkeit und der Opferbereitschaft der Einheiten, mit denen zusammen wir sowohl in der 2. Brigade, 28. Infanteriebrigade als auch in der 1. Brigade, 1. Panzerdivision gekämpft haben – dem Ready First Brigade Combat Team. Dazu gehört eine herausragende Liste von mutigen und legendären Einheiten sowohl der Army als auch des Marine Corps. Es bräuchte ein ganzes Buch (oder eine Buchreihe), um ihre Heldenhaftigkeit und ihre unverbrüchliche Hingabe an die Mission und an unser Land auch nur annähernd detailliert zu schildern. Gott segne sie alle.

Zu diesem Band der Bruderschaft, das den Kampf um Ramadi bestritt, gehörte unsere SEAL-Einheit, die Naval Special Warfare Task Unit Bruiser. Um es noch einmal zu wiederholen: Die in den folgenden Kapiteln geschilderten Kampferfahrungen sind keine historische Darstellung. Wir haben Zitate genutzt, um die Botschaft von Gesprächen zu vermitteln, die wir führten, aber sie sind sicher nicht wortgetreu und unterliegen den Zeitläufen, den Beschränkungen des Buchformats und der Lückenhaftigkeit der individuellen Erinnerung. Unsere in diesem Buch geschilderten Kampferfahrungen wurden sorgfältig bearbeitet oder verändert, wenn es nötig war, spezielle Taktiken, Techniken und Vorgehensweisen zu verschleiern und geheime Informationen darüber zu schützen, wann und wo bestimmte Operationen stattgefunden haben und wer daran beteiligt war. Das Manuskript wurde dem US-Verteidigungsministerium zur Prüfung und zur Abstimmung mit den Sicherheitsregeln der Landesverteidigung zugesandt. Wir haben unser Möglichstes getan, um die Identitäten unserer Brüder in den SEAL-Teams zu schützen, mit denen wir gedient haben, und um Schaden von denen abzuwenden, die immer noch im Dienst sind. Sie sind stille Profis und jagen nicht nach Anerkennung. Wir nehmen die Verantwortung sehr ernst, sie mit der größtmöglichen Seriosität zu schützen.

Dieselbe Vorsicht haben wir in Bezug auf die restlichen Soldaten des Ready First Brigade Combat Team walten lassen. Wir verwenden fast ausschließlich die Rangbezeichnungen, um diese tapferen Soldaten und Marines zu kennzeichnen. Das dient keineswegs dem Zweck, von ihrer Leistung abzulenken, sondern nur dem Schutz ihrer Privatsphäre und persönlichen Unversehrtheit.

Das Gleiche gilt für die Kunden unserer Führungs- und Managementberatungsfirma Echelon Front, LLC zu schützen. Wir nennen keine Unternehmensnamen, haben die Namen von Personen geändert, branchenspezifische Informationen abgewandelt und in einigen Fällen die Positionen der Führungskräfte und die Branchen verändert, um die Identität der Personen und der Firmen zu schützen. Diese Vertraulichkeit ist unantastbar. Auch wenn die in der Geschäftswelt erlernten Lektionen unmittelbar auf unseren tatsächlichen Erfahrungen basieren, haben wir in einigen Fällen Situationen miteinander kombiniert, Zeitabläufe verkürzt und Geschichten angepasst, um die Grundsätze deutlicher hervorzuheben, die wir darstellen wollen.

Die Idee zu diesem Buch ist aus der Erkenntnis erwachsen, dass die für den Kampferfolg der SEALs entscheidenden Prinzipien – wie sie ihre Führungskräfte ausbilden und vorbereiten, wie sie Hochleistungsteams aufbauen und entwickeln und wie sie sich im Kampf behaupten – unmittelbar auf den Erfolg jeder Gruppe, jeder Organisation, jedes Konzerns, jedes Unternehmens und auf breiterer Basis auch auf den Erfolg im Leben anwendbar sind. Dieses Buch vermittelt Ihnen, den Lesern, unsere Erfolgsformel: die Einstellung und die Leitprinzipien, die SEAL-Führer und Kampfeinheiten in die Lage versetzen, außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Es zeigt Ihnen, wie sie sich unmittelbar auf das Geschäfts- und auch auf das Privatleben anwenden lassen, um Siege zu erringen.

* Da es auf der Grundlage der Führungslektionen, die wir an der Front des Schlachtfelds gelernt haben, basiert, nannten wir unser Unternehmen Echelon Front, LLC.

RAMADI, IRAK: DAS DILEMMA DES MILITÄRISCHEN FÜHRERS

Leif Babin

Nur das leise Klopfen von Dieselmotoren war zu hören, als der Konvoi von Humvees** eine Pause am Rande der Kanalstraße einlegte. Bewirtschaftete Felder und Dattelpalmenhaine breiteten sich ringsum in alle Richtungen aus und verschmolzen mit der Dunkelheit. Die Nacht war still. Nur das Bellen eines Hundes in der Ferne und das einsame Flackern eines Lichtes deuteten auf das vor uns liegende irakische Dorf hin. Wenn die nachrichtendienstlichen Berichte stimmten, beherbergte dieses Dorf einen hochrangigen Terroristenanführer und vielleicht seine Entourage gut bewaffneter Kämpfer. Vom Konvoi aus war kein Licht zu sehen, Dunkelheit verbarg die Straße und den Großteil der Umgebung für das bloße Auge. Doch durch das grüne Glimmen unserer Nachtsichtbrillen konnten wir eine Vielzahl von Aktivitäten erkennen: ein Zug von Navy SEALs mit Helmen, Schutzanzügen, Waffen und Ausrüstung, daneben eine Gruppe irakischer Soldaten, die von den Fahrzeugen abgestiegen waren und sich rasch in Marschformation aufstellten.

Ein Bombenräumtechniker ging voraus und überprüfte eine Erdbrücke, die sich weiter vorne über den Kanal spannte. Oft platzierten die Aufständischen an solchen Engpässen tödlichen Sprengstoff. Manche Ladungen waren stark genug, um ein ganzes Fahrzeug und alle seine Insassen in einem plötzlichen Inferno von umherfliegenden Metallsplittern und flammender Hitze auszulöschen. Im Augenblick schien der Weg frei zu sein und die Sturmtruppe aus SEALs und irakischen Soldaten überquerte

die Brücke vorsichtig zu Fuß in Richtung einer Gebäudegruppe, in der die Terroristen Zuflucht gesucht haben sollten. Der berüchtigte irakische al-Qaida-Führer, um den es ging, war ein besonders bösartiger Aufständischer, der für den Tod von amerikanischen Soldaten, irakischen Sicherheitskräften und unschuldigen Zivilisten verantwortlich war und der Festnahme seit Monaten erfolgreich entkommen. Jetzt war die entscheidende Gelegenheit gekommen, ihn gefangen zu nehmen oder zu töten, ehe er seinen nächsten Anschlag durchführen konnte.

Die SEAL-Einheit marschierte die schmale Straße zwischen den hohen Mauern der Wohngebäude hinauf und bewegte sich auf die Tür des Zielgebäudes zu.

BUMM!

Die heftige Erschütterung der Sprengladung zersplitterte die Stille der Nacht. Die Bewohner des Hauses wurden äußerst unsanft geweckt, als die Tür nach innen einstürzte und kampfbereite schwer bewaffnete Männer hereinstürmten, die Gewehre im Anschlag. Die Humvees drängten über die Brücke und die enge Straße entlang, die gerade genügend Platz für ein einzelnes Fahrzeug bot, und nahmen ihre Sicherungspositionen rund um das Zielgebäude ein. Im Geschützturm jedes Fahrzeugs befand sich ein SEAL, der ein schweres Maschinengewehr bediente und bereit war zu feuern, falls die Dinge aus dem Ruder liefen. Ich war der Befehlshaber der Bodentruppen, der leitende SEAL bei dieser Mission. Gerade war ich aus dem Kommandofahrzeug gestiegen und hatte meinen Fuß auf die Straße in der Nähe des Zielgebäudes gesetzt, als plötzlich jemand schrie: »Wir haben einen Squirter!« Es war unser Minenentschärfer, der den »Squirter« entdeckt hatte, also jemanden, der aus dem Zielgebäude flüchtete. Vielleicht war es der Terrorist selbst oder jemand, der Informationen über seinen Aufenthaltsort hatte. Wir konnten nicht zulassen, dass er uns entkam. Der Minenentschärfer und ich waren die Einzigen, die sich in der Position befanden, ihn verfolgen zu können, also rannten wir hinter dem Mann her. Wir jagten ihn eine enge Gasse entlang, um einige Häuser herum und dann eine andere dunkle Gasse herunter, die parallel zu der Straße verlief, in der unsere Humvees standen. Schließlich hatten wir ihn eingeholt, einen Iraker mittleren Alters im traditionellen arabischen Gewand, der *Dischdascha*. Wie wir es in unserer Ausbildung gelernt hatten, zwangen wir ihn rasch zu Boden und fixierten seine Hände. Er hielt keine Waffe in den Händen, aber

er hätte eine Handgranate in der Tasche oder, schlimmer noch, einen Sprengstoffgürtel unter seiner Kleidung haben können. Jeder, der mit einem derart hochrangigen Terroristen in Verbindung stand, konnte solche tödlichen Waffen bei sich tragen, und wir konnten uns nicht erlauben, das nicht zu vermuten. Um sicher zu gehen, musste er rasch durchsucht werden.

In diesem Augenblick wurde mir bewusst, dass wir vollkommen allein auf der Welt waren, gänzlich abgeschnitten von unserer Einheit. Der Rest unseres SEAL-Trupps wusste nicht, wo wir waren. Es war nicht genügend Zeit gewesen, sie zu benachrichtigen. Ich wusste nicht einmal genau, wo wir uns im Verhältnis zu ihrer Position befanden. Um uns herum waren verdunkelte Fenster und Dächer nicht durchsuchter Gebäude, auf denen feindliche Kämpfer lauern konnten, die bereit waren, uns jeden Augenblick anzugreifen und zur Hölle zu schicken. Wir mussten zurück und uns schnellstmöglich mit unseren Kameraden in Verbindung setzen.

Doch noch ehe wir den Mann mit Handschellen fesseln und nach Waffen abklopfen konnten, hörte ich, wie sich etwas bewegte. Als ich durch meine Nachtsichtbrille die Straße entlangschaute, bogen plötzlich sieben oder acht Männer keine vierzig Meter von uns entfernt um die Ecke. Sie waren schwer bewaffnet und kamen rasch auf uns zu. Einen Sekundenbruchteil lang bezweifelte mein Verstand, was meine Augen sahen. Doch dann erkannte ich sie: die unverwechselbaren Umrisse von AK-47-Sturmgewehren, eine Panzerbüchse vom Typ RPG-7*** und mindestens ein Maschinengewehr samt Munitionsgürtel. Die Kerle waren nicht gekommen, um uns die Hand zu schütteln. Das waren bewaffnete Feinde im Angriffsmodus.

Wir waren ganz schön in der Bredouille. Den möglichen Terroristen hatten wir zwar festnehmen, aber noch nicht auf Waffen durchsuchen können, was ein erhebliches Risiko darstellte. Wir mussten zurück zu unserer Truppe, standen aber einer zahlen- und waffenmäßig überlegenen Gruppe feindlicher Kämpfer gegenüber. Statt mich noch länger mit dem Gefangenen aufzuhalten, musste ich schleunigst zurück in meine Rolle als Befehlshaber der Bodentruppen, den Sturmtrupp und unsere Fahrzeuge befehligen und kontrollieren sowie mich um die Koordination mit unseren aus der Ferne agierenden Unterstützungskommandos kümmern. All das war dringend zu erledigen.

Zwar war ich schon vorher in Einsätzen im Irak gewesen, aber noch nie in einer Situation wie dieser. Kampfhandlungen werden oft in Filmen und Videospielen abgebildet, doch das hier war kein Film und alles andere als ein Spiel. Das hier waren schwer bewaffnete und gefährliche Männer voller Entschlossenheit, amerikanische und irakische Soldaten zu töten. Wenn einer von uns ihnen in die Hände fiel, konnten wir damit rechnen, auf unvorstellbare Weise gefoltert und dann vor laufender Videokamera enthauptet zu werden, damit alle Welt dabei zuschauen konnte. Sie wollten nichts mehr, als uns zu töten, und waren dafür bereit, dutzendweise zu sterben.

Während das Adrenalin durch meine Blutbahn schoss, wusste ich, dass jede Nanosekunde zählte. Diese Situation hätte die kompetentesten Führungskräfte und die erfahrensten Kriegsveteranen aus dem Konzept bringen können. Doch in meinem Kopf erklangen die Worte meines unmittelbaren Vorgesetzten – unseres Truppenkommandanten Lieutenant Commander Jocko Willink –, Worte, die ich in einem ganzen Jahr intensiver Ausbildung und Vorbereitung immer wieder gehört hatte: »Bleibt ruhig. Schaut euch um. Trefft eine Entscheidung.« Unser SEAL-Zug und unsere Einheit hatten Dutzende von verzweifelten, chaotischen und schwer zu bewältigenden Situationen geübt, um genau auf einen solchen Augenblick vorbereitet zu sein. Ich erkannte, wie ich die Gesetze des Kampfes umsetzen konnte, die Jocko uns gelehrt hatte: Deckung und Bewegung, Einfachheit, Prioritäten setzen und ausführen sowie Dezentrales Kommando. Die Gesetze des Kampfes waren der Schlüssel, nicht nur um eine schlimme Situation wie diese zu überleben, sondern um tatsächlich daran zu wachsen, um uns in die Lage zu versetzen, den Feind vollständig zu beherrschen und zu *gewinnen*. Sie lenkten meine nächsten Schritte.

Prioritäten setzen: Wenn ich mich bei all den drängenden Aufgaben nicht als Erstes um die bewaffneten feindlichen Kämpfer kümmerte, die sich uns näherten, käme es innerhalb der nächsten paar Sekunden auf gar nichts mehr an. Wir wären tot. Schlimmer noch, die Feinde würden ihren Angriff fortsetzen und noch weitere Kameraden unserer SEAL-Einsatztruppe töten. Das war meine oberste Priorität.

Ausführen: Ohne zu zögern trat ich den auf uns zukommenden Feinden mit meinem Colt-M4-Karabiner entgegen und schoss dem ersten Aufständischen in der Reihe, der die RPG trug, drei oder vier Salven in die

Brust, ins Todeszentrum. Als er zusammenbrach, lenkte ich das Feuer rasch auf den nächsten Halunken, dann auf den nächsten. Das Mündungsfeuer und die Schüsse kündigten allen in Hörweite an, dass ein Gefecht im Gange war. Die Angreifer hatten damit nicht gerechnet. Sie gerieten in Panik, und diejenigen, die noch laufen konnten, traten einen hastigen Rückzug in die Richtung an, aus der sie gekommen waren. Einige krochen, andere zerrten die Verwundeten und Sterbenden um die Straßenbiegung und außer Sichtweite, während ich sie weiterhin beschoss. Ich wusste, dass ich mindestens drei oder vier von ihnen getroffen hatte. Auch wenn die Salven präzise gewesen waren und die Körpermitte der Feinde getroffen hatten, waren die 5.56-mm-Geschosse einfach zu klein, um viel Schaden anrichten zu können. Jetzt waren die Kerle um die Ecke verschwunden, einige von ihnen zweifellos tot oder schwer genug verletzt, um bald zu sterben. Doch mit Sicherheit würden sich diejenigen, die unverletzt geblieben waren, erneut zusammenrotten und noch einmal angreifen, wahrscheinlich mit weiteren Kämpfern an ihrer Seite.

Wir mussten hier weg. Die Zeit reichte nicht aus für einen komplexen Plan. Ich verfügte auch nicht über den Luxus, meinem Waffenbruder, dem Minenentschärfer gleich neben mir, konkrete Anweisungen zu geben. Aber wir mussten umgehend handeln. Nachdem wir die Aufgabe mit der höchsten Priorität erledigt hatten – bewaffnete feindliche Kämpfer im Angriffsmodus – und diese Bedrohung (zumindest vorübergehend) unter Kontrolle war, bestand unsere nächste Priorität darin, zurückzukehren und uns wieder mit unserem SEAL-Einsatzkommando zusammenzuschließen. Zu diesem Zweck nutzten wir die Methode Deckung und Bewegung. Ich gab meinem Kameraden Feuerschutz, während er in eine Position rannte, aus der er mir Deckung verschaffen konnte. Dann bewegte ich mich zu einer neuen Position, aus der heraus ich wieder ihn decken konnte. Auf diese Weise bahnten wir uns mit dem Gefangenen im Schlepptau den Weg zurück zu unserem übrigen Team. Sobald wir im Schutz einer Betonmauer in einer angrenzenden Gasse waren, hielt ich mein Gewehr schussbereit, während mein Gefährte den Gefangenen rasch durchsuchte. Nachdem er keine Waffen gefunden hatte, setzten wir den Rückweg fort, stießen wieder zu unserem Team und übergaben dort den Gefangenen an die in unserer Truppe dafür zuständigen Kameraden. Dann übernahm ich wieder meine Rolle als Kommandeur der Bodentruppen und wies den für die Fahrzeuge

zuständigen Kommandanten an, einen Humvee mit einem .50er-Maschinengewehr an eine Position zu bringen, von der aus wir weitere Angriffe aus der Richtung abwehren konnten, aus der die feindlichen Kämpfer gekommen waren. Anschließend ließ ich unsere SEAL-Funker mit unserem meilenweit entfernten Tactical Operations Center (TOC) Kontakt aufnehmen, um es zu informieren und Unterstützung aus der Luft koordinieren zu lassen.

In der nächsten halben Stunde versuchten die Aufständischen einen Angriff auf uns und feuerten Hunderte Geschosse in unsere Richtung ab. Doch wir blieben ihnen immer einen Schritt voraus und schlugen ihre Attacken wiederholt zurück. Der Mann, den wir gefangen genommen hatten, war, wie sich herausstellte, nicht unsere Zielperson. Er wurde kurz einer Befragung unterzogen und arrestiert, dann aber freigelassen. In dieser Nacht fanden wir unsere Zielperson nicht. Der irakische al-Qaida-Führer war offensichtlich schon vor unserer Ankunft verschwunden. Aber wir töteten zumindest eine Handvoll seiner Leute und erhoben wertvolle Informationen über sein Vorhaben und seine Organisation. Auch wenn die Operation ihr Hauptziel nicht erreicht hatte, zeigten wir dem Terroristen und seinen Kumpanen, dass es keinen Ort gab, in dem sie sicheren Unterschlupf fanden. Das würde ihn (wenigstens kurzfristig) zwingen, seine Bemühungen auf seine eigene Sicherheit zu richten statt auf die Planung des nächsten Angriffs. Dadurch schützten wir amerikanische Leben und darüber hinaus die irakischen Sicherheitskräfte und unschuldige Zivilisten, was zumindest einen Trostpreis darstellte.

Für mich bestand der größte Gewinn in den Führungslektionen, die ich gelernt hatte. Einige davon waren simpel, zum Beispiel die Erkenntnis, dass ich vor jedem Kampfeinsatz viel gründlicher die Karten studieren musste, um mir den grundlegenden Aufbau und das Gebiet rund um das Ziel herum einzuprägen für die Fälle, in denen ich keinen unmittelbaren Zugriff auf Kartenmaterial hatte. Einige Lektionen betrafen die Vorgehensweise, etwa das Erstellen einer klaren Richtlinie für all unsere Einsatzkräfte, wie weit ein Gefangener verfolgt werden sollte, ohne dies zunächst mit dem restlichen Team abzustimmen. Wieder andere Lektionen waren strategischer Natur: Durch das Verständnis und die sachgerechte Anwendung der Gesetze des Kampfes hatten wir eine schwierige und gefährliche Situation nicht nur überlebt, sondern auch beherrscht. Wie eine ganze Generation von SEAL-

Anführern und ich lernen sollten, konnten die Gesetze des Kampfes ebenso wirkungsvoll in einem heftigen Feuergefecht angewandt werden wie in weitaus weniger dynamischen oder drängenden Situationen. Sie leiteten mich durch monatelang anhaltende Straßenkämpfe in Ramadi, durch meine Karriere als SEAL-Offizier und darüber hinaus.

Eben diese Grundsätze sind der Schlüssel für den Erfolg jedes Teams, sei es auf dem Schlachtfeld oder in der Geschäftswelt – für jede Situation, in der eine Gruppe von Menschen zusammenarbeiten muss, um eine Aufgabe auszuführen und eine Mission zu erfüllen. Egal auf welches Team, auf welche Gruppe oder Organisation man sie anwendet, das Verständnis und die sachgerechte Anwendung der Gesetze des Kampfes bedeutet immer eins: den Sieg.

** High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle (Hochgeschwindigkeits-Mehrzweckfahrzeug), abgekürzt HMMWV, ausgesprochen »Humvee«.

*** RPG-7, russische Panzerbüchse, unter den Feinden Amerikas wegen ihrer tödlichen Präzision weit verbreitete und überaus beliebte Waffe. Anders als allgemein angenommen steht »RPG« nicht für »Rocket Propelled Grenade«, sondern ist ein Akronym des russischen Begriffs »Rutschnoi Protiwotankowy Granatamjot«, was in etwa so viel heißt wie »Hand-Panzerabwehrgranatwerfer«.

FÜHRUNG: DER WICHTIGSTE FAKTOR VON ALLEN

Leif Babin und Jocko Willink

In diesem Buch geht es um Führung. Es wurde geschrieben für die Leiter von großen und kleinen Teams, für Männer und Frauen, für alle, die besser werden wollen. Auch wenn es spannende Berichte über SEAL-Kampfeinsätze enthält, ist es keine bloße Kriegserinnerung. Vielmehr handelt es sich bei diesem Buch um eine Sammlung von Lektionen, die wir aus unseren Erfahrungen gewonnen haben und mit denen wir anderen Führungskräften zum Sieg verhelfen wollen. Wenn es eine nützliche Richtlinie für Führungskräfte darstellt, die leistungsstarke Siegerteams aufbauen, schulen und führen wollen, dann hat es seinen Zweck erfüllt.

Wir haben festgestellt, dass viele der zahllosen Bücher über Führung sich auf individuelle Vorgehensweisen und persönliche Charaktereigenschaften konzentrieren. Weiterhin ist uns aufgefallen, dass viele Unternehmensschulungen für Führungskräfte und Managementberatungsfirmen dasselbe tun. Aber ohne ein Team – eine Gruppe von Einzelnen, die an der Erfüllung einer Mission arbeiten – kann es keine Führung geben. Der einzige entscheidende Messwert für einen Führenden ist, ob sein Team erfolgreich ist oder nicht. Unter all den Definitionen, Beschreibungen und Charakterisierungen von Führungspersönlichkeiten gibt es nur zwei, die von Bedeutung sind: effektiv und ineffektiv. Effektive Führungskräfte führen erfolgreiche Teams, die ihre Mission erfüllen und gewinnen. Ineffektive Führungskräfte tun das nicht. Die in diesem Buch vorgestellten Prinzipien und Konzepte versetzen bei richtigem Verständnis und sachgerechter Umsetzung jeden Führenden in die Lage, effektiv zu werden und sein Kampfgebiet zu beherrschen.

Jede Führungskraft und jedes Team scheitert irgendwann und muss sich diesem Misserfolg stellen. Auch das ist ein wesentlicher Teil dieses Buches.

Wir sind keineswegs unfehlbare Vorgesetzte; niemand ist das, egal wie erfahren er sein mag. Wir haben nicht auf alles eine Antwort; keine Führungskraft hat das. Wir haben große Fehler gemacht – und oft haben unsere Fehler uns die besten Lektionen erteilt, haben uns Bescheidenheit gelehrt und uns in die Lage versetzt, an unserer Aufgabe zu wachsen und besser zu werden. Die Demut, Fehler einzuräumen, für sie geradezustehen und einen Plan zu ihrer Überwindung zu entwickeln, ist entscheidend für den Führungserfolg. Die besten Führungskräfte werden nicht von ihrem Ego oder persönlichen Zielen angetrieben. Sie sind einfach auf die Mission fokussiert und darauf, wie sie am besten erfüllt werden kann.

Als Führende haben wir sowohl Triumphe als auch Tragödien erlebt. Der Großteil unserer Kampferfahrungen und der in diesem Buch erzählten Geschichten geht auf das zurück, was für immer der Höhepunkt unserer militärischen Laufbahnen sein wird: SEAL-Team Three, Task Unit Bruiser, und unser historischer Einsatz im Irak im Jahr 2006 bei dem, was als »Schlacht von Ramadi« bekannt wurde. Leif und seine SEALs von Charlie Platoon, darunter der führende Scharfschütze und Point Man Chris Kyle, der »American Sniper«, sowie ihre SEAL-Brüder in Delta Platoon haben in den heftigsten, anhaltendsten Straßengefechten in der Geschichte der SEALs gekämpft. Die Bruiser-SEALs spielten eine bedeutende Rolle bei der Strategie »Seize, Clear, Hold, and Build« (erobern, räumen, halten und aufbauen) der 1. Panzerdivision, Ready First Brigade, bei der die vom Krieg gebeutelte, von Aufständischen besetzte Stadt Ramadi systematisch befreit und das Maß an Gewalt radikal vermindert wurde. Diese Operationen schufen Sicherheit in der seinerzeit gefährlichsten und unbeständigsten Gegend des Irak und die Bedingungen für das »Anbar Awakening«, »das Erwachen Anbars«, eine Bewegung, die letztlich das Blatt zugunsten der Vereinigten Staaten wendete.

Als die Task Unit Bruiser 2006 in Ramadi eintraf, war die vom Krieg erschütterte Hauptstadt der Provinz al-Anbar das tödliche Epizentrum der irakischen Aufständischen. Die Stadt mit ihren 400.000 Einwohnern war auf ihrer gesamten Fläche ein Kriegsgebiet, durch Ruinen und Bombenkrater verunstaltet – die Wunden und Narben fortgesetzter Gewalt. Zu dieser Zeit kontrollierten die US-Streitkräfte nur ungefähr ein Drittel der Stadt. Den größeren Teil hatte eine brutale Truppe von schwer bewaffneten und entschlossenen Aufständischen unter ihrer Kontrolle. Täglich wurden

tapfere amerikanische Soldaten und Marines verwundet. Immer neue Schwerverletzte oder Gefallene wurden in die Klinik von Camp Ramadi eingeliefert, wo heldenhafte amerikanische Militärärzte einen verzweifelten Kampf um ihr Leben führten. Ein US-Geheimdienstbericht, der an die Presse durchsickerte, bezeichnete Ramadi und die Provinz al-Anbar als »so gut wie verloren«. Praktisch niemand hielt es für möglich, dass die amerikanischen Streitkräfte die dortige Situation wenden und gewinnen könnten.

Im Sommer und Herbst 2006 organisierte Jocko den Beitrag der Task Unit Bruiser zu den Bemühungen der Ready First Brigade; seine SEAL-Züge kämpften Seite an Seite mit den Soldaten und Marines, um vom Feind besetzte Bereiche der Stadt aufzuklären. Leif führte die SEALs von Charlie Platoon in zahlreichen gewaltsamen Auseinandersetzungen und hocheffektiven Scharfschützenüberwachungskommandos. Auch Delta Platoon war in eine Reihe von heftigen Kämpfen verwickelt. Gemeinsam töteten die SEALs der Task Unit Bruiser – Scharfschützen, Schützen und Maschinengewehrschützen – Hunderte feindlicher Kämpfer und verhinderten Angriffe auf Soldaten, Marines und irakische Sicherheitskräfte.

Bruiser-SEALs waren häufig die Ersten bei den Ready-First-Einsätzen in den gefährlichsten, vom Feind besetzten Vierteln. Wir durchsuchten Gebäude, nahmen sie ein und boten Feuerschutz, während die Soldaten und die Marines in umkämpfte Bereiche eindrangen und die Pioniere sich unerschrocken vorarbeiteten, um Stützpunkte in feindlichem Territorium zu errichten und zu festigen. Zwischen den Bruiser-SEALs und den Soldaten und Marines von Ready First entstand eine Bindung, die für immer im Gedächtnis derjenigen verankert bleiben wird, die dort dienten. Mit viel Blut, Schweiß und Plackerei erfüllten das Ready First Combat Team und die Task Unit Bruiser die Mission. Der gewaltsame Aufstand wurde von der Stadt weggelenkt, Stammesführer in Ramadi verbündeten sich mit den US-Streitkräften und das »Erwachen Anbars« war geboren. In den Monaten nach dem Abzug der Task Unit Bruiser wurde Ramadi schließlich stabilisiert und die Gewaltquote sank auf ein zuvor undenkbares Maß.

Tragischerweise bezahlte die Task Unit Bruiser einen hohen Preis für den Erfolg dieser Mission: Acht SEALs wurden verwundet, und drei unserer besten nur vorstellbaren Kameraden verloren ihr Leben. Marc Lee und

Mike Monsoor fielen im Einsatz; Ryan Job erblindete und starb später im Krankenhaus, während er sich von der Operation seiner Verletzungen erholte. Diese Verluste waren mehr als verheerend für uns. Und doch waren dies nur drei von fast einhundert im Einsatz gefallenen US-Soldaten, die zum Ready First Brigade Combat Team gehörten, jeder Einzelne ein tragischer, unermesslicher Verlust.

Allen Zweiflern und Schwarzsehern zum Trotz wurde Ramadi eingenommen, die Stadt stabilisiert und die Sicherheit der Bevölkerung hergestellt. Bis Anfang 2007 waren die feindlichen Angriffe von durchschnittlich dreißig bis fünfzig pro Tag während eines Großteils des Jahres 2006 auf durchschnittlich einen pro Woche zurückgegangen, dann sanken sie auf einen pro Monat. Ramadi blieb über Jahre hinweg ein Beispiel für Stabilität und eine der sichersten Regionen des Irak, vom historisch stabilen kurdisch kontrollierten Norden abgesehen.

Diese Einsätze waren siegreich, aber auch äußerst ernüchternd; die Einsichten – sowohl die guten als auch die schlechten – gewaltig. Die Schlacht von Ramadi bot eine ganze Reihe von Lektionen, die wir festhalten und weitergeben konnten. Die bedeutendste davon war die Erkenntnis, dass Führung auf dem Schlachtfeld der wichtigste Faktor ist, der maßgebliche Grund für den Erfolg jedes Teams. Mit Führung meinen wir nicht nur den obersten Kommandeur, sondern die wichtigen Führungskräfte auf jeder Teamebene: die Unteroffiziere, die Truppführer, die für jeweils vier Mann verantwortlich sind, die Squad-Führer, die acht Mann unter sich haben, und die rangniedrigeren Unteroffiziere, die dann aufgestiegen sind, Verantwortung getragen und Führungspositionen eingenommen haben. Jeder von ihnen spielte eine unverzichtbare Rolle für den Erfolg unseres Teams. Unser Glück war die Möglichkeit, eine so großartige Gruppe von SEALs zu führen, die in diesem schwierigen Kampf triumphierte.

Nach der Rückkehr aus dem Kampfeinsatz übernahmen wir wichtige Rollen als Führungsausbilder. Viele Jahre lang bestand das Navy-SEAL-Führungstraining fast ausschließlich aus praktischer Ausbildung und Mentoring. Wie sich der Nachwuchs entwickelte, beruhte gänzlich auf der Stärke, der Erfahrung und der geduldigen Anleitung eines Mentors. Einige Mentoren waren außergewöhnlich, andere hatten ihre Schwächen. Weil eine Betreuung durch die richtigen Mentoren entscheidend ist, führte dies zu

einem Auseinanderklaffen in den grundlegenden Kenntnissen und im Verständnis von Führung. Wir haben geholfen, das zu ändern, und einen Lehrplan für die Führungsausbildung entwickelt, mit dem eine starke Grundlage für alle SEAL-Führungskräfte geschaffen werden konnte.

Als befehlshabender Offizier für die gesamte Ausbildung der Westcoast-SEAL-Teams erteilte Jocko eine der realistischsten und härtesten Kampfausbildungen der Welt. Besonderen Wert legte er darauf, die Führungskräfte im Treffen wichtiger Entscheidungen und in einer effektiven Kommunikation in Hochdrucksituationen anzuleiten, um sie besser auf den Kampf vorzubereiten. Leif leitete die Ausbildung für SEAL-Nachwuchsoffiziere, das elementare Führungsprogramm für jeden Offizier, der die SEAL-Grundausbildung erfolgreich abgeschlossen hatte. Dort unterzog er das Training einer Umgestaltung und Verbesserung, um die entscheidenden Führungsgrundlagen wirkungsvoller zu verankern, die neue SEAL-Offiziere brauchen, um im Einsatz erfolgreich zu sein. In diesen Positionen halfen wir mit, eine neue Generation von SEAL-Führungskräften anzuleiten, die nach wie vor beispiellose Erfolge im Feld erzielen und dadurch die Führungsprinzipien bestätigen, die wir ihnen beigebracht haben.

Vielleicht fragt sich jetzt der eine oder die andere von Ihnen, wie sich die Kampfprinzipien von Navy SEALs auf den außermilitärischen Bereich übertragen lassen, um ein beliebiges Team von beliebiger Größe zu führen. Doch der Kampf ist nichts anderes als eine Spiegelung des Lebens, nur verstärkt und intensiviert. Entscheidungen haben unmittelbare Konsequenzen und es steht alles – absolut alles – auf dem Spiel. Die richtige Entscheidung kann, selbst wenn alles verloren scheint, den Sieg aus den Klauen der Niederlage reißen. Die falsche Entscheidung kann, selbst wenn der Sieg bereits sicher scheint, zu einem tödlichen, katastrophalen Scheitern führen. In dieser Hinsicht kann ein Gefechtsführer ein ganzes Lebenswerk an Führungslektionen erwerben, die in nur einigen wenigen Einsätzen gelernt wurden.

Wir möchten gerne mit dem Mythos aufräumen, dass militärische Führung leicht sei, weil die Untergebenen roboterhaft und blind den Befehlen folgten. Im Gegenteil, die Angehörigen des amerikanischen Militärs sind kluge, kreative, frei denkende Individuen – Menschen eben. Sie müssen im wahrsten Sinne des Wortes Leib und Leben aufs Spiel setzen, um die

Mission zu erfüllen. Aus diesem Grund müssen sie an die Sache glauben, für die sie kämpfen. Sie müssen an den Plan glauben, den umzusetzen sie aufgefordert sind, und was am wichtigsten ist, sie müssen dem Vorgesetzten glauben und vertrauen, dem zu folgen sie aufgefordert sind. Dies gilt insbesondere für die SEAL-Teams, in denen Innovation und Anregungen von jedem (selbst in den niedrigsten Rängen) erwünscht sind.

Zur Gefechtsführung ist ein vielfältiges Team von Menschen in den verschiedensten Gruppen notwendig, um hochkomplexe Missionen zu erfüllen, mit denen strategische Ziele erreicht werden – genau wie es in jedem Unternehmen oder jeder Organisation der Fall ist. Dieselben Prinzipien, die SEAL-Führungskräfte und SEAL-Einheiten auf dem Schlachtfeld so erfolgreich machen, können mit vergleichbarem Erfolg auch in der Geschäftswelt angewendet werden.

Seit wir die SEAL-Teams verlassen haben, arbeiten wir mit Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen zusammen, von der Finanz-, Energie-, Technologie- und Baubranche bis hin zu Versicherungen, Fahrzeugbau, Einzelhandel, Produktionswirtschaft, Pharmazie und Dienstleistungsunternehmen. Bei unseren Schulungen und der Zusammenarbeit mit einer großen Zahl von Führungskräften und Firmenvorständen konnten wir erkennen, wie außergewöhnlich die Effizienz, die Produktivität und die Profitabilität steigen, wenn diese Prinzipien verstanden und sachgerecht umgesetzt werden.

Die in diesem Buch vorgestellten Führungs- und Teamwork-Konzepte sind keine abstrakten Theorien, sondern praktisch und anwendbar. Wir wollen Führungskräfte dazu ermuntern, das zu tun, von dem sie wahrscheinlich wissen, dass sie es tun sollten, das sie jedoch unterlassen. Durch dieses Versäumnis scheitern sie als Führungskräfte und enttäuschen ihre Teams. Auch wenn die Prinzipen ihre Wurzeln im gesunden Menschenverstand haben und auf praktischen Erfahrungen basieren, erfordert ihre Umsetzung eine gewisse Fertigkeit. Solche Konzepte sind *einfach, aber nicht bequem*[****], und sie passen auf sprichwörtlich jede Situation – für jede Gruppe, jedes Team, jede Organisation oder jede Person, die ihre Leistung, ihre Kapazität, ihre Effizienz und ihre Teamarbeit verbessern will. Manchmal widersprechen sie der eigenen Intuition und erfordern konzentriertes Üben sowie ein erhebliches Maß an Disziplin bei ihrer Umsetzung. Doch dieses Buch bietet den notwendigen Leitfaden, mit

dem jeder die Prinzipien anwenden, sie im Laufe der Zeit mit viel Hingabe und Disziplin beherrschen und somit zu einer effektiven Führungskraft werden kann.

Organisation und Struktur

Die Lektionen, die wir als SEAL-Führer in unserer gemeinsamen jahrelangen Erfahrung gelernt haben, sind zahlreich. Für dieses Buch haben wir uns auf die wichtigsten Aspekte konzentriert: die Grundbausteine des Führens. Der Titel des Buches bezieht sich auf das zugrunde liegende Prinzip, das heißt die Einstellung, welche die Basis für alle weiteren Prinzipien bildet: Extreme Ownership. Ein Führer muss für alles in seiner Welt die Verantwortung tragen. Es gibt niemand anderen, auf den sie abzuwälzen ist.

Dieses Buch ist in drei Teile gegliedert: In Teil I, »Den inneren Krieg gewinnen«, entwickeln wir die Grundbausteine und die innere Einstellung, die für das Führen und Siegen erforderlich sind. Teil II, »Die Gesetze des Kampfes«, deckt die (weiter oben beschriebenen) vier entscheidenden Konzepte ab, die ein Team in die Lage versetzen, Höchstleistungen zu erbringen und zu dominieren. Teil III, »Den Sieg bewahren«, beschäftigt sich schließlich mit der nuancierten und schwierigen Balance, die ein Führer halten muss, um seinen Vorsprung zu behaupten und das Team fortgesetzt auf höchstem Niveau agieren zu lassen.

Jedes Kapitel konzentriert sich auf ein anderes Führungskonzept, die alle eng miteinander zusammenhängen und oft einander gegenseitig unterstützen. Innerhalb jeden Kapitels gibt es drei Unterabschnitte. Der erste kennzeichnet eine Führungslektion, die wir im Rahmen unserer Kampf- oder Ausbildungserfahrungen als Navy-SEALs gelernt haben. Der zweite Abschnitt erklärt das Führungsprinzip. Der dritte zeigt, wie dieses Prinzip auf die Geschäftswelt angewendet wird, beruhend auf unserer Erfahrung mit einer Vielzahl von Unternehmen innerhalb einer großen Bandbreite von Branchen.

Wir glauben an diese Führungskonzepte, denn wir haben immer wieder erlebt, dass sie funktionieren, sowohl im Gefecht als auch im Geschäft. Ihre sachgerechte Anwendung und ihr Verständnis garantieren erfolgreiche Führungskräfte und leistungsstarke Teams, die außergewöhnliche Ergebnisse hervorbringen. Diese Prinzipien ermöglichen es den Teams, ihre

Gefechtsstätten zu dominieren, indem sie ihre Führer in die Lage versetzen, ihren Zweck zu erfüllen: *Führen* und *Siegen*.

**** »Einfach, aber nicht bequem« ist eine Formulierung, die häufig von Dean Lister verwendet wird, einem früheren UFC-Kämpfer, Weltmeister im Brasilianischen Jiu-Jitsu, dreifachen Weltmeister im Submission Grappling und Träger des schwarzen Gürtels.

© Mit freundlicher Genehmigung der Autoren

Jocko Willink (links) und Leif Babin (rechts) beim Camp Marc Lee im Jahr 2006 vor einer Kampfmission in Ramadi, Irak, mit Task Unit Bruiser.

TEIL I

DEN INNEREN KRIEG GEWINNEN

KAPITEL 1

Extreme Ownership

Jocko Willink

Ma'laab-Bezirk, Ramadi, Irak: der Nebel des Krieges

Nebel hing in der Luft und dämpfte das erste Morgenlicht. Der Qualm von brennenden Autoreifen, die Aufständische in den Straßen angezündet hatten, vermischte sich mit dem Staub, den amerikanische Panzer und Humvees aufwirbelten, und dem pulverisierten Beton der vom Maschinengewehrfeuer zerstörten Gebäude. Als unser gepanzerter Humvee um die Ecke bog und auf das Geschützfeuer zuhielt, sah ich mitten auf der vor uns liegenden Straße den M1A2-Abrams-Panzer, den Geschützturm mit der riesigen Kanone auf ein Gebäude in nächster Nähe gerichtet.

In der staubgeschwängerten Luft hing ein rötlicher Rauch, eindeutig von einer Rauchbombe, wie sie von den amerikanischen Streitkräften in dieser Gegend als allgemeines Notsignal eingesetzt wurde.

Meine Gedanken überschlugen sich. Dies war unser erster großer Einsatz in Ramadi und es herrschte absolutes Chaos. Nicht nur der ganz wörtliche Nebel des Krieges, der uns die Sicht verschleierte, auch der metaphorische »Nebel des Krieges« lag über uns, ein Begriff, der dem preußischen Militärstrategen Carl von Clausewitz zugeschrieben wird[*], und er setzte sich aus Verwirrung, ungenauen Informationen, abgerissener Kommunikation und Chaos zusammen. Für diesen Einsatz hatten wir vier verschiedene SEALs-Grundeinheiten in verschiedenen Sektoren dieser gewalttätigen, kriegsgeschundenen Stadt: zwei SEAL-Scharfschützenteams mit amerikanischen Kundschafter-Scharfschützen und einem Kontingent irakischer Soldaten sowie eine weitere Grundeinheit mit irakischen Soldaten und ihren amerikanischen Gefechtsberatern mit dem Auftrag,

einen ganzen Sektor Gebäude für Gebäude freizuräumen. Schließlich begleiteten mein ranghöchster Unteroffizier (ein sehr erfahrener Soldat) und ich einen der Kompanieführer. Insgesamt waren rund 300 amerikanische und irakische Soldaten in diesem gefährlichen und heftig umkämpften Gebiet von Ost-Ramadi im Einsatz, das als Ma'laab-Bezirk bekannt ist. Es wimmelte von *Mudsch*, wie die amerikanischen Soldaten die Aufständischen nannten, in Anlehnung an ihre Selbstbezeichnung *Mudschahedin*, arabisch für »Kämpfer für den Dschihad«. Sie hatten sich einer gnadenlosen, militanten Version des Islams verschrieben und sie waren schlau, barbarisch und tödlich. Seit Jahren war der Ma'laab-Bezirk fest in ihrer Hand. Doch jetzt waren amerikanische Streitkräfte hier, um das zu ändern.

Der Einsatz hatte vor Sonnenaufgang begonnen, und als nun die Sonne über den Horizont kroch, wurde überall geschossen. Die unzähligen Funknetzwerke (oder Funkverbindungen), die von den amerikanischen Land- und Luftstreitkräften verwendet wurden, dröhnten von Nachrichten und Berichten. Details über verwundete oder getötete amerikanische und irakische Truppen wurden aus verschiedenen Sektoren gemeldet. Sie wurden gefolgt von Berichten über getötete Gegner. Die amerikanischen Grundeinheiten versuchten zu entschlüsseln, was mit den anderen amerikanischen und irakischen Einheiten in den benachbarten Sektoren passierte. Marines des ANGLICO-Teams (Air-Naval Gunfire Liaison Company) stimmten sich mit den Kampffliegern über ihnen ab, um Bomben auf feindliche Stellungen abzuwerfen.

Nur wenige Stunden nach dem Beginn des Einsatzes waren meine beiden SEAL-Scharfschützeneinheiten angegriffen worden und jetzt in heftige Gefechte verwickelt. Als die Aufklärungseinheit aus irakischen und amerikanischen Soldaten und unseren SEALs die Gebäude im Sektor räumte, stieß sie auf erbitterten Widerstand: Dutzende von Gegnern griffen sie mit russischen PKC-Maschinengewehren[**], schultergestützten RPG-7-Panzerbüchsen und Automatikgewehren vom Typ AK-47 (»Kalaschnikow«) an. Als wir den Funk überwachten, hörten wir die amerikanischen Militärberater, die zu einer der irakischen Einheiten gehörten, welche die Vorhut bildeten, berichten, dass sie in ein heftiges Gefecht verwickelt seien und die QRF (Quick Reaction Force) als Unterstützung anforderten. Diese spezielle QRF bestand aus vier gepanzerten Humvees, jeder bestückt mit

einem schweren .50-Kaliber-Geschütz vom Typ M2 und besetzt mit rund einem Dutzend Soldaten, die Hilfe leisten konnten. Minuten später forderte eines meiner SEAL-Scharfschützenteams die »schwere QRF« an, eine Sektion (also zwei) M1A2-Abrams-Kampfpanzer, die ihre 120-mm-Kanonen und Maschinengewehre zum Donnern bringen konnten. Der Funkspruch löste Alarm aus. Unsere Jungs waren offensichtlich in arger Bedrängnis und brauchten dringend Hilfe. Ich bat den Kompanieführer, mit dem wir unterwegs waren, die Panzer einzubringen, und er kam dem Wunsch nach.

Unser Humvee stoppte hinter einem der Abrams-Panzer, dessen riesige Kanone direkt auf ein Gebäude gerichtet und zum Angriff bereit war. Ich stieß die dick gepanzerte Tür auf und trat auf die Straße. Ein ungutes Gefühl sagte mir, dass irgendetwas nicht in Ordnung war.

Ich rannte hinüber zu einem Gunnery Sergeant von ANGLICO und fragte ihn: »Was passiert hier?«

»Schöne Scheiße!«, rief er aufgeregt. »In dem Gebäude da vorne sind ein paar *Mudsch*, die es so richtig auf Ärger angelegt haben!« Mit seiner Waffe zeigte er auf das Haus auf der anderen Straßenseite. Ganz klar hielt er die *Mudsch* für harte Knochen. »Sie haben einen von unseren Irakern getötet, als wir das Gebäude betreten haben, und ein paar weitere verwundet. Wir haben sie unter Beschuss genommen und ich arbeite daran, ein paar Bomben auf sie abwerfen zu lassen.« Er war gerade dabei, einen Luftschlag von einem der über uns befindlichen Kampfflieger ausführen zu lassen, um die feindlichen Kämpfer auszulöschen, die sich in dem Gebäude verschanzt hatten.

Ich sah mich um. Das Gebäude, auf das er wies, war von Einschüssen durchsiebt. Die QRF-Humvees hatten über 150 Schüsse aus einem .50-Kaliber-Maschinengewehr darauf abgefeuert, dazu viele kleinere Geschosse aus ihren Gewehren und leichten Maschinengewehren. Jetzt richtete der Abrams seine riesige Kanone auf das Gebäude und machte sich bereit, es in Schutt und Asche zu legen und damit jeden zu töten, der sich darin aufhielt. Und wenn das immer noch nicht langte, würden als Nächstes Bomben von oben folgen.

Aber irgendetwas stimmte nicht. Wir waren extrem nahe an der Stelle, wo eines unserer SEAL-Scharfschützenteams sein sollte. Dieses Team hatte den Ort verlassen, an dem es ursprünglich hätte eingesetzt werden sollen,

und war gerade dabei gewesen, zu einem neuen Gebäude zu wechseln, als die Schießerei begonnen hatte. In dem ganzen Durcheinander hatten die Kameraden ihren genauen Standort nicht durchgegeben, aber ich wusste, er musste ganz in der Nähe von meinem momentanen Standort sein, nahe bei dem Gebäude, das der Gunnery Sergeant gerade aufs Korn nahm. Was völlig unerklärlich schien, war, dass die irakischen Soldaten hier seit Stunden nicht eingetroffen sein sollten. Verbündete Einheiten durften diesen Sektor nicht betreten, bis wir ordnungsgemäß »aufgelöst« hatten – die genaue Position unseres SEAL-Scharfschützenteams bestimmt und diese Information an die verbündeten Einheiten weitergegeben hatten. Doch aus irgendeinem Grund befanden sich Dutzende von irakischen Truppen mit ihren amerikanischen Beratern in dem Bereich. Das ergab für mich keinen Sinn.

»Halt dich noch mal zurück, Kumpel. Ich checke die Lage«, sagte ich und näherte mich dem Gebäude, gegen das er dabei war, den Luftschlag zu organisieren. Er sah mich an, als wäre ich vollkommen verrückt. Seine Marines und ein ganzer Zug irakischer Soldaten hatten ein erbittertes Feuergefecht mit den Kämpfern im Inneren des Hauses geführt und sie nicht vertreiben können. Wer auch immer sie waren, sie hatten sich höllisch gut verteidigt. In der Vorstellung des Gunnery Sergeant war es glatter Selbstmord, sich diesem Ort auch nur zu nähern. Ich nickte meinem SEAL-Unteroffizier zu, er nickte zurück, und wir steuerten über die Straße auf das vom Feind besetzte Haus zu. Wie die meisten Häuser im Irak war es von einer über zwei Meter hohen Betonmauer umgeben. Wir näherten uns der Tür des Geländes, die ein Stück weit offen stand. Mit schussbereitem M4-Gewehr trat ich sie ganz auf und sah mich einem meiner Zug-Sergeanten gegenüber. Überrascht starrte er mich aus weit aufgerissenen Augen an.

»Was ist los?«, fragte ich ihn.

»Ein paar *Mudsch* haben das Gelände betreten. Wir haben einen von ihnen erschossen und sie haben angegriffen – mit voller Kraft. Echt heftig.« Ich erinnerte mich daran, was der Gunnery Sergeant mir gerade erzählt hatte: Einer ihrer irakischen Soldaten war erschossen worden, als sie das Gelände betreten hatten.

In diesem Moment wurde alles klar. In dem ganzen Chaos und Durcheinander war eine verdächtig wirkende irakische Einheit außerhalb der ihnen gesetzten Grenzen herumgestreunt und hatte versucht, das von

unserem SEAL-Scharfschützenteam besetzte Gebäude zu betreten. Was das Team in der Morgendämmerung gesehen hatte, war die Silhouette eines Mannes mit einer AK-47, der auf das Gelände eindrang. Da sie nicht davon ausgingen, dass es irgendwelche Verbündeten in ihrer Nähe gab, dafür aber eine Menge feindlicher Kämpfer, schlussfolgerten unsere SEALs, angegriffen zu werden, und waren auf den Mann mit der Kalaschnikow losgegangen. Und dann brach die Hölle los.

Als aus dem Haus Schüsse zu hören waren, erwiderten die irakischen Soldaten außerhalb des Geländes das Feuer und zogen sich hinter den Schutz der Betonmauern auf der anderen Straßenseite sowie in die umliegenden Gebäude zurück. Sie riefen Verstärkung herbei, woraufhin Marines und Soldaten ein erbittertes Trommelfeuer auf das ihrer Meinung nach feindlich besetzte Haus abgaben. Mittlerweile waren unsere SEALs dort eingekesselt und konnten nicht mehr klar erkennen, dass es *Verbündete* waren, von denen sie beschossen wurden. Ihnen blieb nichts anderes übrig, als das Feuer so gut wie möglich zu erwidern und den Kampf fortzusetzen, um nicht von den vermeintlichen Feinden überrannt zu werden. Und das ANGLICO-Team der Marines stand kurz davor, das Haus durch einen Luftschlag zu zerstören. Als das .50-Kaliber-Maschinengewehr in ihre Richtung abgefeuert worden war, hatte die Einheit im Inneren des Hauses angenommen, sie stünde unter heftigem feindlichem Beschuss, und die schweren M1-Abrams-Panzer zur Unterstützung herbeigerufen. Dann war ich auf den Plan getreten.

Aus dem Inneren des Gebäudes starrte der SEAL-Zugführer mich irritiert an. Zweifellos fragte er sich, wie ich ohne auch nur eine Schramme abzukriegen durch den krassen feindlichen Angriff hindurchmarschiert war.

»Das war ein Blue-on-blue«, erklärte ich ihm. Blue-on-blue – Eigenbeschuss, Brudermord –, das Schlimmste, was passieren konnte. Von einem Gegner im Kampf getötet oder verwundet zu werden war schlimm genug. Aber versehentlich durch Eigenbeschuss getötet oder verwundet zu werden, weil irgendjemand etwas durcheinandergebracht hatte, war das schrecklichste Schicksal. Und trotzdem war es Realität. Ich hatte die Geschichte des X-Ray Platoon von SEAL Team One in Vietnam gehört. Die Truppen teilten sich bei einer nächtlichen Patrouille durch den Dschungel auf, verloren den Funkkontakt, und als sie dann im Dunkeln wieder aufeinandertrafen, hielten sie einander irrtümlich für Feinde und schossen.

Es folgte ein heftiges Feuergefecht, bei dem einer von ihnen getötet und viele verletzt wurden. Das war der letzte X-Ray Platoon der SEAL-Teams. Seither wurde dieser Name mit einem Bann belegt. Es war ein Fluch – und eine Lektion. Eigenbeschuss war in den SEAL-Teams absolut inakzeptabel. Und jetzt war es gerade bei uns passiert – in meiner eigenen Task Unit.

»Was?«, schaute mich der SEAL-Zugführer ungläubig an.

»Es war ein Blue-on-blue«, wiederholte ich ruhig, eine bloße Tatsache wiedergebend. Es war keine Zeit zum Debattieren oder Diskutieren. Da draußen gab es tatsächliche Bösewichter und auch während unserer Unterhaltung waren ringsum gelegentliche Schüsse zu hören, wo andere Einheiten in der Nähe mit Aufständischen kämpften. »Wie sieht es hier aus?«, fragte ich, denn ich musste wissen, wie es um ihn und seine Männer stand.

»Ein SEAL mit einer Gesichtsverletzung – nicht allzu schlimm. Aber alle sind ziemlich aus der Fassung. Bringen wir sie hier raus«, erwiderte der Zugführer.

Ein Transportpanzer (APC)[***] war mit der schweren QRF eingetroffen und stand vor dem Gebäude. »Da draußen ist ein APC. Lass deine Jungs da reinbringen«, wies ich ihn an.

»Roger«, sagte der Zugführer.

Rasch brachte der SEAL-Kommandant, einer der besten taktischen Führer, die ich je kennengelernt habe, seine restlichen Männer und andere Soldaten hinunter zur Eingangstür. Sie waren ziemlich durch den Wind, mehr, als man sich vorstellen kann. Als die .50-Kaliber-Geschosse in die Wände rings um sie herum eingeschlagen waren, hatten sie ohne Zweifel dem Tod ins Auge gesehen und nicht geglaubt, dass sie hier lebendig herauskommen würden. Doch sie fassten sich rasch wieder, stiegen in den APC und brachen zum nahe gelegenen amerikanischen Stützpunkt auf – mit Ausnahme des SEAL-Zugführers. Hart wie Stahl und gefechtsbereit blieb er bei mir, unbeeindruckt von dem, was geschehen war, und bereit für das, was auch immer folgen würde.

Ich bahnte mir den Weg zu dem Gunnery Sergeant. »Das Gebäude ist sauber«, sagte ich ihm.

»Verstanden, Sir«, erwiderte er und sah überrascht aus, als er die Nachricht rasch über Funk weitergab.

»Wo ist der Captain?«, fragte ich ihn nach dem Kompanieführer.

»Hier oben«, antwortete er und zeigte auf das Gebäude, vor dem wir standen.

Ich stieg die Treppe hoch und sah den Kompanieführer, der sich auf dem Dach hingekauert hatte. »Geht's allen gut?«, fragte er.

»Es war ein Blue-on-blue.«

»Was?«, fragte er fassungslos.

»Es war ein Blue-on-blue«, wiederholte ich. »Ein irakischer Soldat ist KIA[****], ein paar sind verwundet. Einer von meinen Jungs hat Gesichtsverletzungen. Alle anderen sind in Ordnung, wie durch ein Wunder.«

»Verstanden«, antwortete er, verblüfft und enttäuscht von dem tatsächlichen Vorgang, was sich herausgestellt hatte. Kein Zweifel, als herausragender Führer fühlte er sich in gewisser Weise verantwortlich. Aber er kämpfte schon seit Monaten in diesem chaotischen urbanen Schlachtfeld Seite an Seite mit irakischen Soldaten und wusste, wie leicht so etwas passieren konnte.

Doch es gab immer noch Aufgaben, mit deren Erfüllung sie weitermachen mussten. Die Räumung wurde fortgesetzt. Wir führten zwei weitere Einsätze Rücken an Rücken durch, räumten einen großen Teil des Ma'laab-Bezirks und töteten Dutzende von Aufständischen. Der Rest der Mission war ein Erfolg.

Doch das spielte keine Rolle. Ich fühlte mich elend. Einer meiner Männer war verwundet worden. Ein irakischer Soldat war tot, andere waren verletzt. Wir hatten uns das selbst angetan und es war unter meinem Kommando geschehen.

Als wir die letzte Mission des Tages beendet hatten, ging ich zu der Gefechtszentrale, wo ich meinen Feldcomputer stehen hatte, der E-Mails von höheren Hauptquartieren empfangen konnte. Ich fürchtete mich davor, die unvermeidlichen E-Mail-Anfragen über die Geschehnisse zu öffnen und zu beantworten. Ich wünschte, ich wäre auf dem Schlachtfeld gestorben, und hatte das Gefühl, es verdient zu haben.

Mein Posteingang war voll. Die Nachricht von unserem Blue-on-blue hatte sich rasch verbreitet. Ich öffnete eine E-Mail von meinem leitenden Offizier, die direkt auf den Punkt kam. Er schrieb: »ABSCHLIESSEN. KEINE WEITEREN EINSÄTZE. UNTERSUCHUNGSOFFIZIER, COMMAND MASTER CHIEF UND ICH SIND UNTERWEGS.« Wie es

bei einem militärischen Missgeschick üblich war, hatte der Kommandooffizier (CO) einen Untersuchungsoffizier angefordert, um herauszufinden, was passiert und wer dafür verantwortlich war.

Es gab auch noch eine E-Mail von einem meiner ehemaligen Vorgesetzten, der in einer anderen irakischen Stadt stationiert, aber über die Ereignisse in Ramadi informiert war: »Hab von eurem Blue-on-blue gehört. Was zum Teufel?«

Alle meine guten Leistungen und mein solider Ruf, den ich mir in meiner Karriere als SEAL hart erarbeitet hatte, waren jetzt bedeutungslos. Trotz der vielen erfolgreichen Kampfeinsätze, die ich geleitet hatte, war ich jetzt der Kommandant einer Einheit, die sich der SEAL-Todsünde schuldig gemacht hatte.

Ein Tag verging, während ich auf die Ankunft des Untersuchungsoffiziers, unseres CO und des Command Master Chief (CMC), des höchsten führenden SEALs, wartete. In der Zwischenzeit wurde ich angewiesen, eine kurze Zusammenfassung des Vorfalls vorzubereiten. Ich wusste, was das bedeutete. Sie suchten jemanden, dem sie die Schuld zuschieben konnten und den sie höchstwahrscheinlich »freistellen« würden – der militärische Euphemismus für einen Rausschmiss.

Frustriert, wütend und enttäuscht über das Geschehene begann ich, Informationen zusammenzutragen. In der Einsatznachbesprechung wurde offensichtlich, dass von mehreren Einzelnen schwere Fehler gemacht worden waren, sowohl während der Planung als auch während der Durchführung. Pläne waren abgeändert worden, entsprechende Benachrichtigungen jedoch nicht erfolgt. Der Kommunikationsplan war uneindeutig und Unklarheiten bezüglich des genauen Zeitpunkts von Funkkontakten hatten zu den entscheidenden Fehlern beigetragen. Die irakische Armee hatte ihren Plan überarbeitet, uns dies aber nicht mitgeteilt. Zeitpläne waren ohne Klärung hinausgeschoben worden. Der Aufenthaltsort von verbündeten Einsatzkräften war nicht kommuniziert worden. Die Liste nahm kein Ende.

Innerhalb der Task Unit Bruiser – meiner eigenen SEAL-Truppe – waren ähnliche Fehler gemacht worden. Die genaue Position des fraglichen Scharfschützenteams war den anderen Einheiten nicht mitgeteilt worden. Die positive Identifizierung des mutmaßlichen feindlichen Kämpfers, der sich als irakischer Soldat entpuppt hatte, war unzureichend gewesen. Ein

ausführlicher SITREP (Situation Report, Lagebericht) war nicht an mich weitergeleitet worden, nachdem der erste Angriff stattgefunden hatte.

Die Liste von Fehlern war also lang. Wie angewiesen erstellte ich eine Zusammenfassung, eine PowerPoint-Präsentation mit Zeitschienen und einer Darstellung der Bewegungen verbündeter Einheiten auf einer Landkarte des Gebietes. Dann trug ich all das zusammen, was jeder Einzelne falsch gemacht hatte.

Meine Zusammenfassung war eine ausführliche Erklärung der Geschehnisse. Sie erläuterte das entscheidende Versagen, das die Mission in einen Albtraum verwandelt und einen irakischen Soldaten das Leben gekostet hatte, das zur Verwundung etlicher weiterer Männer geführt hatte und das ohne ein Wunder auch eine Reihe unserer SEALs hätte umbringen können.

Aber irgendetwas fehlte. Es gab ein Problem, ein Puzzleteil, das ich nicht identifiziert hatte, und das vermittelte mir das Gefühl, dass die Wahrheit nicht ans Licht kam. Wer trug die Schuld?

Ich ging meine Zusammenfassung immer und immer wieder durch auf der Suche nach dem fehlenden Puzzleteil, nach dem einen Versagen, das zu dem Zwischenfall geführt hatte. Aber es spielten so viele Faktoren eine Rolle, dass ich es nicht finden konnte.

Schließlich trafen der CO, der CMC und der Untersuchungsoffizier in unserem Stützpunkt ein. Sie wollten ihre Sachen abstellen, sich in der Kantine etwas zu essen besorgen und dann alle zusammentrommeln, um eine Nachbesprechung des Ereignisses vorzunehmen.

Ich ging noch mal meine Notizen durch und versuchte, den Schuldigen zu finden.

Dann traf mich die Erkenntnis.

Trotz all des Versagens von Einzelnen, Einheiten und Führungskräften und trotz der unzähligen Fehler, die gemacht worden waren, gab es nur einen, der letztlich an allem die Schuld trug, was bei diesem Einsatz schiefgelaufen war: mich. Zwar war ich nicht bei unserem Scharfschützenteam gewesen, als sie auf den irakischen Soldaten losgingen. Ich hatte die verdächtig wirkende Einheit der Iraker nicht kontrolliert, die in das Grundstück eingedrungen war. Doch das spielte keine Rolle. Als Kommandant der Task Unit, als oberster Befehlshaber vor Ort bei dieser Mission war ich verantwortlich für alles, was in der Task Unit Bruiser

geschah. Ich musste das, was schiefgelaufen war, komplett auf mich nehmen. Das ist es, was ein Führer tut – selbst wenn es bedeutet, dass er gefeuert wird. Wenn irgendjemand für die Ereignisse die Schuld zugewiesen bekommen und hinausgeschmissen werden sollte, dann war ich das.

Ein paar Minuten später betrat ich den Raum, in dem sich alle zur Nachbesprechung versammelt hatten. Die Stille war ohrenbetäubend. Der Kommandooffizier saß in der vordersten Reihe. Der Command Master Chief stand im Hintergrund. Der verwundete SEAL – der von einem .50-Kaliber-Geschoss getroffen worden war – war ebenfalls da, das Gesicht bandagiert.

Ich stellte mich vor die Gruppe. »Wessen Fehler war das?«, fragte ich die Anwesenden.

Nach ein paar Augenblicken des Schweigens ergriff der SEAL, der irrtümlich den irakischen Soldaten angegriffen hatte, das Wort: »Es war mein Fehler. Ich hätte mein Ziel positiv identifizieren müssen.«

»Nein«, erwiderte ich, »es war nicht Ihr Fehler. Wessen Fehler war es?«, fragte ich die Gruppe erneut.

»Es war mein Fehler«, sagte der Funker der Scharfschützenabteilung. »Ich hätte unsere Position früher durchgeben sollen.«

»Falsch«, erwiderte ich. »Es war nicht Ihr Fehler. Wessen Fehler war es?«, fragte ich wieder.

»Es war mein Fehler«, sagte ein anderer SEAL, ein Gefechtsberater für das irakische Militärräumkommando. »Ich hätte die Iraker unter Kontrolle halten und dafür sorgen müssen, dass sie in ihrem Sektor blieben.«

»Negativ«, sagte ich. »Die Schuld liegt nicht bei Ihnen.« Noch weitere meiner SEALs waren bereit zu erklären, was sie falsch gemacht und inwiefern sie zu dem Versagen beigetragen hatten. Doch ich hatte genug gehört.

»Wissen Sie, wessen Fehler das ist? Wissen Sie, wer die alleinige Schuld an dieser Sache trägt?« Die ganze Gruppe saß schweigend da, auch der CO, der CMC und der Untersuchungsoffizier. Sie fragten sich zweifellos, wenn ich für verantwortlich erklären würde. Schließlich atmete ich tief durch: »Es gibt nur einen, der hieran die Schuld trägt: mich. Ich bin der Kommandant. Ich bin verantwortlich für den gesamten Einsatz. Als Befehlshaber bin ich verantwortlich für jede Handlung, die im Kampfgebiet stattfindet. Niemand

trägt die Schuld außer mir. Und ich sage es Ihnen hier und jetzt: Ich werde dafür sorgen, dass uns so etwas nie wieder passiert.«

Die Last war schwer zu tragen. Aber es war absolut wahr. Ich war der Vorgesetzte. Ich war zuständig und ich trug die Verantwortung. Deshalb musste ich alles auf meine Kappe nehmen, was schiefgelaufen war. Trotz des immensen Schlages, den das meinem Ruf und meinem Ego versetzte, war es das Richtige – das Einzige, was ich tun konnte.

Ich entschuldigte mich bei dem verwundeten SEAL und erklärte, es sei mein Fehler gewesen, dass er verletzt wurde, und dass wir alle von Glück sagen konnten, dass er nicht tot sei. Dann gingen wir den gesamten Einsatz durch, Stück für Stück, identifizierten alles, was geschehen war und was hätte anders gemacht werden können, um zu verhindern, dass so etwas noch einmal passierte.

Im Rückblick steht eines fest: Trotz der Geschehnisse erhöhte die volle Verantwortung, die ich für die Situation übernahm, das Vertrauen meines Kommandooffiziers und des Command Master Chief in mich. Hätte ich versucht, anderen die Schuld zuzuschieben, so wäre ich vermutlich entlassen worden – und zwar verdientermaßen. Die SEALs in der Truppe, die nicht damit gerechnet hatten, dass ich die Schuld auf mich nehmen würde, respektierten die Tatsache, dass ich für alles Geschehene geradestand. Sie wussten, es war eine dynamische Situation, die von einer Vielzahl von Faktoren verursacht worden war, doch ich übernahm für alle davon die volle Verantwortung.

Die Army- und Marines-Offiziere akzeptierten die Punkte der Nachbesprechung als Lernstoff und zogen weiter. Da sie längere Zeit in Ramadi im Einsatz gewesen waren, hatten sie etwas begriffen, das wir SEALs noch nicht verstanden hatten: Ein Blue-on-blue war ein Risiko, das in einer urbanen Umgebung bestmöglich vermieden werden musste, sich aber nicht völlig ausschließen ließ. Es handelte sich um einen Häuserkampf, die komplexeste und schwierigste Form der Kriegsführung, und es war einfach unmöglich, Einsätze ohne das Risiko eines Eigenbeschusses durchzuführen. Bei SEALs jedoch, die daran gewohnt sind, in kleinen Gruppen gegen genau umrissene Ziele vorzugehen, sollte ein Brudermord niemals passieren.

Kurz nach dem Vorfall erhielt unsere Task Unit Besuch von einem hochrangigen und überaus angesehenen SEAL-Offizier, der vor seiner

Zugehörigkeit zur Navy in Vietnam bei der Schlacht um Hue einen Zug des Marine Corps kommandiert hatte. Er erzählte mir, viele der verwundeten Marines in Hue seien auf Eigenbeschuss zurückzuführen gewesen, das sei Teil der brutalen Realität des Häuserkampfes. Er verstand, was uns passiert war, und wusste, wie leicht so etwas geschehen konnte.

Doch auch wenn ein Blue-on-blue-Vorfall in einer Umgebung wie Ramadi wahrscheinlich, wenn nicht sogar erwartbar war, schworen wir, dass er sich niemals wiederholen würde. Wir analysierten die Ereignisse und setzten das Gelernte um. Wir überarbeiteten die Standardabläufe unserer Einsätze und unserer Planungsmethodik, um das Risiko besser vermeiden zu können. Ohne Zweifel retteten wir im weiteren Verlauf Menschenleben als Ergebnis dieses tragischen Zwischenfalls. Auch wenn wir in der restlichen Zeit unserer Stationierung noch häufiger versehentlich von verbündeten Soldaten angegriffen wurden, ließen wir nie wieder eine Eskalation zu und waren immer in der Lage, die Kontrolle rasch zurückzugewinnen.

Doch die taktische Vermeidung von Brudermord war nur ein Teil dessen, was ich gelernt hatte. Als ich aus dem Einsatz zurückkehrte, übernahm ich die Ausbildungseinheit Eins, in der alle Ausbildungen für die Züge und Task Units der West Coast SEALs für die Vorbereitung auf Kampfeinsätze organisiert wurden. Ich entwickelte Szenarien, bei denen Blue-on-blue-Gefechte beinahe vorprogrammiert waren. Als sie eintraten, erklärten wir, der Ausbildungskader, wie man sie vermeiden kann.

Doch was noch wichtiger war: Die Offiziere in Ausbildung konnten lernen, was ich über Führung gelernt hatte. Während einige Befehlshaber die volle Verantwortung für den Blue-on-blue übernahmen, schoben andere ihren Untergebenen die Schuld in die Schuhe für die bei der Ausbildung simulierten Brudermorde. Diese schwächeren Offiziere erhielten von uns jeweils eine deutliche Ansage über die Last der Befehlsgewalt und die tiefe Bedeutung von Verantwortung: Der Vorgesetzte ist wahrhaftig und ultimativ verantwortlich für *alles*.

Das ist Extreme Ownership, der grundlegende Kern dessen, was einen erfolgreichen Vorgesetzten in den SEAL-Teams oder in jedem anderen Führungsumfeld ausmacht.

Das Prinzip

In jedem Team und in jeder Organisation liegt die Verantwortung für jeden Erfolg und jeden Misserfolg beim Führenden. *Die Führungskraft steht für alles gerade, was in ihrer Welt passiert.* Niemand anderes trägt die Schuld. Die Führungskraft muss Fehler anerkennen und Scheitern eingestehen, die Verantwortung dafür übernehmen und einen Plan für den Sieg entwickeln.

Die besten Führungskräfte übernehmen nicht nur die Verantwortung im Beruf. Sie übertragen Extreme Ownership auf alles, was mit ihrer Mission zusammenhängt. Dieses Konzept ermöglicht es den SEAL-Offizieren, ihre leistungsstarken Teams unter außergewöhnlichen Umständen zu führen und zu siegen. Doch Extreme Ownership ist kein Prinzip, dessen Anwendung auf das Schlachtfeld beschränkt ist. Das Konzept von Extreme Ownership ist das wichtigste Merkmal jedes leistungsstarken Siegerteams, in jeder militärischen Einheit oder Organisation, in jeder Sportmannschaft und jeder Unternehmensabteilung innerhalb jeder Branche.

Wenn Mitarbeiter nicht tun, was sie tun sollen, können Führungskräfte, die Extreme Ownership anwenden, ihnen keine Schuld zuweisen. Als Erstes müssen sie sich an die eigene Nase fassen. Die Führungskraft trägt die volle Verantwortung dafür, die strategische Mission zu erklären, die Taktik zu entwickeln und für Ausbildung und Training und die Ressourcen zu sorgen, die das Team in die Lage versetzen, die Mission sachgerecht und erfolgreich zu erfüllen.

Wenn ein Einzelner im Team nicht das Leistungsniveau erreicht, das für den Erfolg des Teams notwendig ist, muss der Vorgesetzte diesen Minderleister ausbilden und betreuen. Scheitert der Minderleister jedoch wiederholt an der Erreichung des Standards, muss ein Vorgesetzter, der Extreme Ownership anwendet, dem Team gegenüber loyal sein und die Mission über den Einzelnen stellen. Wenn Minderleister sich nicht verbessern können, muss der Vorgesetzte in den sauren Apfel ihrer Entlassung beißen und andere einstellen, welche die Aufgabe erfüllen können. Das liegt allein bei der Führungskraft.

Als Individuen schreiben wir den Erfolg anderer oft dem Glück oder den Umständen zu und finden Ausreden für unser eigenes Versagen und das unseres Teams. Es ist weitaus einfacher, die eigenen schlechten Leistungen auf Pech zurückzuführen, auf Umstände, die jenseits unserer Kontrolle liegen, oder auf leistungsschwache Beschäftigte – auf alles außer uns selbst. Völlige Verantwortung für ein Scheitern ist schwer zu akzeptieren, und

dafür einzustehen, wenn etwas schiefgeht, erfordert außerordentliche Demut, Bescheidenheit und Courage. Doch genau das ist eine absolute Notwendigkeit für das Lernen, für das Wachsen als Führungskraft und für die Steigerung der Teamleistung.

Die Probleme einer Organisation mit der objektiven Sichtweise der Realität zu betrachten, ohne emotionale Verflechtungen mit Tagesordnungen oder Plänen, erfordert ein großes Maß an Demut. Eine Führungskraft muss dafür ihr Ego hintanstellen, die Verantwortung für Misserfolge akzeptieren, Schwächen bekämpfen und beständig daran arbeiten, ein besseres und effektiveres Team aufzubauen. Doch solch ein Vorgesetzter lässt sich nicht für seine Erfolge oder die seines Teams feiern und enthält diese Ehre seinen Mitarbeitern und Teammitgliedern vor. Wenn eine Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht und dies auch vom Führungsnachwuchs innerhalb des Teams erwartet, entwickelt sich die Geisteshaltung von Extreme Ownership auf jeder Ebene der Teamkultur. Nachwuchsführungskräfte zeichnen mit Extreme Ownership verantwortlich für ihre kleineren Teams und für ihren Teil der Mission. Effizienz und Effektivität steigen exponentiell und das Ergebnis ist ein leistungsstarkes, siegreiches Team.

Geschäftliche Umsetzung

Auf dem Papier sah der Plan des Vorsitzenden gut aus. Der Vorstand hatte ihn bereits im Vorjahr bewilligt, in der Annahme, dass sich so die Produktionskosten senken ließen. Aber es funktionierte nicht. Und der Vorstand wollte herausfinden, woran das lag. Wer machte etwas falsch? Wer war schuld?

Ich wurde von dem Unternehmen engagiert, um dem Leiter der Produktionsabteilung ein Führungscoaching zu erteilen. Obwohl der Produktionschef technisch versiert und erfahren in seiner Branche war, hatte er die Produktionsziele nicht erreicht, die der Unternehmensvorstand festgelegt hatte. Zu seinem Plan gehörte Folgendes: Produktionsstandorte zusammenzulegen, um Redundanzen zu eliminieren, die Produktivität der Mitarbeiter durch ein Bonussystem zu steigern und den Herstellungsprozess zu verschlanken.

Das Problem entstand bei der Realisierung. Bei jeder vierteljährlichen Vorstandssitzung brachte der Produktionsleiter eine Million Gründe vor, warum erst so wenig seines Plans in die Tat umgesetzt worden war. Nach einem Jahr fragte sich der Vorstand, ob der Produktionschef die Veränderungen wirkungsvoll in die Wege leiten konnte. Bei so wenig erkennbaren Fortschritten stand für den Produktionsleiter seine Stelle auf dem Spiel.

Zwei Wochen vor der jährlichen Vorstandsversammlung kam ich ins Spiel. Nachdem ich mehrere Stunden mit dem CEO gesprochen hatte, um mir ein Bild von der Situation zu machen, wurde ich dem Produktionsleiter vorgestellt. Meine erste Einschätzung war positiv. Der Mann war überaus klug und außerordentlich versiert in dem, was er tat. Aber würde er offen für ein Coaching sein?

»Sie sind also hier, um mir zu helfen, richtig?«, fragte er mich.

Da ich weiß, dass einige Menschen die Vorstellung von Kritik und Coaching, egal wie konstruktiv, als problematisch für ihr Selbstwertgefühl erachten, entschloss ich mich zu einer etwas indirekteren Vorgehensweise.

»Vielleicht nicht so sehr, um *Ihnen* zu helfen, sondern um etwas zur Situation beizutragen«, antwortete ich und durchbrach damit erfolgreich seine Verteidigungshaltung.

In den Wochen bis zur Vorstandssitzung nahm ich die Details unter die Lupe und untersuchte, warum der Plan des Produktionsleiters gescheitert und was schiefgelaufen war, und ich sprach mit ihm über die Probleme, die bei der Umsetzung aufgetreten waren. Er erklärte, die Zusammenlegung von Produktionsstätten habe nicht funktioniert, weil seine Vertriebsleiter befürchtet hätten, die Vergrößerung der Distanz zwischen Produktions- und Vertriebsorten sei hinderlich für den persönlichen Kontakt mit den Produktionsmitarbeitern, um Auftragsdetails zu optimieren. Sie vermuteten außerdem, sie könne sie bei einer zügigen Auslieferung behindern. Der Produktionsleiter wies die Sorgen der Vertriebsleiter als unbegründet zurück. Für den Fall, dass Bestellungen geändert oder maßgeschneidert werden müssten, sei eine Telefon- oder Videokonferenz mehr als ausreichend.

Der Produktionsleiter erzählte mir auch, warum das Bonusprogramm nicht umgesetzt worden war. Jedes Mal, wenn seine Fabrikleiter und andere Führungskräfte mit dem Rollout-Plan konfrontiert worden waren, hatten sie

Bedenken geäußert: Die Beschäftigten würden nicht genügend verdienen; sie würden zugunsten anderer Stellen kündigen, bei denen höhere Grundlöhne gezahlt und niedrigere Anforderungen gestellt würden; Headhunter würden Gewinn aus der Veränderung schlagen und qualifizierte Arbeitskräfte abwerben. Als der Produktionsleiter die Fabrikleiter stärker unter Druck setzte, verbündeten sie sich mit den Vertriebsleitern. Die beiden Gruppen stemmten sich gegen den Plan des Produktionsleiters und behaupteten, der Ruf der Firma für eine qualifizierte Herstellung halte die Geschäfte am Laufen und eine solche Veränderung stelle ein Unternehmensrisiko dar.

Als es schließlich um den Plan des Produktionsleiters ging, den Herstellungsprozess zu verschlanken, war der Widerstand allgemein und entsprach exakt dem klassischen Mantra von Veränderungsgegnern: »Das haben wir immer so gemacht« und »In einen gut laufenden Prozess sollte man nicht eingreifen«.

»Was hält denn der Vorstand von diesen Argumenten?«, fragte ich, als wir die bevorstehende Jahresvorstandssitzung besprachen.

»Sie hören mir zwar zu, aber ich glaube, sie verstehen es nicht so richtig. Und sie hören jetzt schon eine ganze Weile dieselben Gründe, deshalb nehme ich an, dass sie allmählich frustriert sind. Ich weiß nicht, ob sie überhaupt noch daran glauben. Das klingt wie …«

»Ausflüchte?« Ich beendete den Satz, weil ich wusste, dass alleine das Wort einen harten Schlag für sein Ego darstellte.

»Ja. Ja, genau, es klingt wie Ausflüchte. Aber das ist alles real und begründet«, beharrte der Produktionsleiter.

»Könnte es noch andere Gründe dafür geben, dass Ihr Plan nicht erfolgreich umgesetzt wurde?«

»Na klar. Es ist ein schwieriger Markt. Es hat einige Zeit gedauert, sich durch die technologischen Fortschritte zu arbeiten. Jeder hat sich auf einige wenige Produkte fokussiert, die zusammengenommen nicht viel hergaben. Ja, es gibt da noch eine Menge andere Gründe.«

»Das können alles Einflussfaktoren sein. Aber es gibt einen entscheidenden Grund, warum dieser Plan gescheitert ist.«

»Welcher Grund ist das?«

Ich hielt einen Moment inne, um zu sehen, ob er für das bereit war, was ich ihm zu sagen hatte. Die Folgen wären unangenehm, aber es führte kein

Weg daran vorbei. Also sagte ich es geradeheraus: »Sie. Sie sind der Grund.«

Der Produktionsleiter war überrascht, dann ging er in die Defensive. »Ich?«, protestierte er. »Ich habe den Plan doch überhaupt erst entwickelt! Ich habe ihn immer und immer wieder übermittelt. Es ist nicht meine Schuld, dass sie ihn nicht umsetzen!«

Ich hörte geduldig zu.

»Die Fabrikleiter, der Vertrieb und die Verkaufsabteilungen stehen nicht richtig hinter dem Plan«, fuhr er fort. »Also wie soll ich ihn dann umsetzen? Ich bin ja nicht bei ihnen vor Ort. Ich kann sie nicht dazu bringen, mir zuzuhören.« Nach und nach verloren die Worte des Produktionsleiters an Nachdruck. Er hatte erkannt, was er da vorbrachte: Ausflüchte.

Ich erklärte ihm, es gehöre auch zur Verantwortung einer Führungskraft, dass die anderen zuhören und Pläne unterstützen und umsetzen. Ich brachte die Sache auf den Punkt: »Sie können die Leute nicht dazu *bringen*, Ihnen zuzuhören. Sie können sie nicht dazu *bringen*, etwas umzusetzen. Das kann eine vorübergehende Lösung für eine einfache Aufgabe sein. Aber um einen wirklichen Wandel einzuleiten, um anderen den Antrieb zu geben, etwas wirklich Komplexes oder Schwieriges oder Gefährliches zu machen – dazu können Sie sie nicht *bringen*. Sie müssen sie einfach *führen*.«

»Ich habe sie geführt«, protestierte der Produktionsleiter. »Sie haben die Anordnungen einfach nicht befolgt.«

Er hatte sie nicht geführt, jedenfalls nicht wirkungsvoll. Ganz eindeutig war es ihm nicht gelungen, den Plan umzusetzen.

»Als ich die Verantwortung für einen SEAL-Zug oder eine Task Unit im Kampfeinsatz hatte, glauben Sie, dass jeder Einsatz, der unter meiner Führung stattfand, ein Erfolg war?«, fragte ich.

Er schüttelte den Kopf. »Nein.«

»Nicht im Mindesten«, stimmte ich zu. »Natürlich, ich habe viele Einsätze geleitet, die gutgingen und mit denen die Mission erfüllt wurde. Aber nicht immer. Ich war mit Einsätzen beauftragt, die aus einer Reihe von Gründen fürchterlich danebengingen: mangelhafte Informationen, falsche Entscheidungen von unterstellten Führungskräften, Fehler der Schützen, Unterstützungseinheiten, die sich nicht an den Plan hielten. Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Der Kampf ist eine gefährliche, komplexe, dynamische Situation, in der alle möglichen Dinge im Handumdrehen aus

dem Ruder laufen können, mit Konsequenzen für Leib und Leben. Es gibt keine Möglichkeit, jede Entscheidung, jede Person, jedes Ereignis zu kontrollieren, das da draußen passiert. Das ist einfach unmöglich. Aber ich will Ihnen was sagen. Wenn die Sache schiefging, wissen Sie, wem ich die Schuld gegeben habe?« Ich machte eine kurze Pause, um meine Worte wirken zu lassen. »Mir selbst. Ich habe mir selbst die Schuld gegeben.«

Der Produktionsleiter nickte, als er die Bedeutung von Extreme Ownership zu verstehen begann. Der Vorgesetzte muss für alles einstehen – alles in seiner Welt. Dafür muss man sein Ego unter Kontrolle haben und die totale Verantwortung übernehmen. Für eine wahre Führungskraft – eine effektive Führungskraft – trägt kein anderer die Schuld.

Ich fuhr fort: »Als Kommandant fiel alles, was auf dem Schlachtfeld passierte, in meine Verantwortung. Alles. Wenn eine Unterstützungseinheit nicht tat, was sie tun sollte, waren meine Anweisungen nicht klar genug gewesen. Wenn einer meiner Maschinengewehrschützen Ziele außerhalb seines Schussfelds angriff, hatte ich nicht dafür gesorgt, dass er begriff, was sein Schussfeld war. Wenn der Feind uns überraschte und an unerwarteter Stelle attackierte, hatte ich die Möglichkeiten nicht ausreichend erwogen. Egal, was schiefging, ich konnte die Schuld niemals auf andere schieben, wenn eine Mission scheiterte.«

Mein Gegenüber dachte über dieses Konzept nach. Nach einem Moment des Nachdenkens antwortete er: »Ich habe immer gedacht, ich wäre eine gute Führungskraft. Ich war immer in Führungspositionen.«

»Das könnte eins der Probleme sein: In Ihrer Vorstellung machen Sie alles richtig. Deshalb suchen Sie den Fehler bei anderen, wenn etwas schiefgeht, anstatt bei sich selbst anzufangen. Aber niemand ist unfehlbar. Bei Extreme Ownership müssen Sie Ihr Ego und Ihre persönlichen Pläne beiseitelassen. Es geht nur um die Mission. Wie erreichen Sie am besten, dass Ihr Team den Plan möglichst effektiv umsetzt, um die Mission zu erfüllen? Das ist die Frage, die Sie sich stellen müssen. Darum geht es bei Extreme Ownership.«

Der Produktionsleiter nickte. Allmählich wurde ihm das Konzept von Extreme Ownership klar und er erkannte seine Effektivität.

»Glauben Sie, dass alle Ihre Mitarbeiter schlichtweg ungehorsam sind?«, fragte ich.

»Nein.«

»Falls ja, müssten sie entlassen werden. Aber wenn das nicht der Fall ist, müssen Ihre Leute nicht entlassen, sondern geführt werden.«

»Was mache ich denn falsch als Führungskraft? Wie soll ich sie denn führen?«

»Es beginnt bei Ihnen selbst. Sie müssen Extreme Ownership anwenden. Übernehmen Sie die gesamte Verantwortung für das Scheitern der Umsetzung Ihres Plans. Die Schuld liegt bei Ihnen. Und genau das müssen Sie dem Vorstand mitteilen.«

»Dem Vorstand? Ist das Ihr Ernst?«, fragte der Produktionsleiter ungläubig. »Es macht mir nichts aus, einen gewissen Teil der Schuld zu übernehmen, aber das sind doch nicht alles meine Fehler.« Obwohl er langsam das Licht zu sehen begann, widerstrebte ihm immer noch die Vorstellung einer *kompletten* Verantwortung.

»Um diesen Plan umzusetzen, um eine wirklich effektive Führungskraft zu werden, müssen Sie die vollständige Verantwortung erkennen und annehmen«, insistierte ich. »Sie müssen dafür geradestehen.«

Der Produktionsleiter war noch nicht überzeugt.

»Wenn einer Ihrer Fabrikleiter zu Ihnen käme und erklären würde: ›Mein Team versagt‹, wie wäre dann Ihre Antwort? Würden Sie die Schuld auf sein Team schieben?«

»Nein«, räumte der Produktionsleiter ein.

Als diensthabende Ausbildungsoffiziere für die Teams der West Coast SEALs, erklärte ich ihm, konfrontieren wir die SEAL-Einheiten mit höchst anspruchsvollen Szenarien, um sie für den Kampf im Irak und in Afghanistan vorzubereiten. Wenn SEAL-Führer in der Ausbildung in schlimmstmögliche Situationen versetzt wurden, lag es fast immer an ihrer Einstellung, ob ihre Einheiten letztlich Erfolg hatten oder scheiterten. Wir wussten, wie hart die Übungsmissionen waren, denn wir hatten sie entwickelt.

In tatsächlich jedem Fall, da SEAL-Truppen und -Züge keine guten Leistungen erbrachten, hatten sie Führungskräfte, die allem und jedem die Schuld gaben: ihren Truppen, ihren Untergebenen oder der Situation. Sie beschuldigten die Ausbildungsleiter, sie beklagten mangelhafte Ausrüstung oder die fehlende Erfahrung ihrer Männer. Sie lehnten die Übernahme von Verantwortung ab. Sie lehnten Extreme Ownership ab. Schwache Leistungen und gescheiterte Missionen waren das Ergebnis.

Die leistungsstärksten SEAL-Einheiten hatten Vorgesetzte, die für alles Verantwortung übernahmen. Jeder Fehler, jedes Scheitern oder Versagen – die Führungskräfte standen dafür gerade. Während der Nachbesprechung im Anschluss an eine Ausbildungsmission übernahmen diese guten SEAL-Teamführer Verantwortung für Fehlleistungen, erbaten Hilfestellung, um besser zu werden, und dachten sich Möglichkeiten aus, wie sie die Herausforderungen beim nächsten Mal bewältigen könnten. Die besten Vorgesetzten hatten ihr Ego im Griff, nahmen die Schuld auf sich, baten um konstruktive Kritik und machten sich ausführliche Notizen, um sich zu verbessern. Sie bewiesen Extreme Ownership und infolgedessen dominierten ihre Züge und Task Units.

Wenn ein schlechter SEAL-Teamführer in eine Nachbesprechung kam und allen anderen den Schwarzen Peter zuschob, wurde diese Haltung von den Untergebenen und Teammitgliedern aufgegriffen. Jeder beschuldigte die anderen und unweigerlich war das Team ineffektiv und unfähig, einen Plan sachgerecht auszuführen.

Ich setzte mein Gespräch mit dem Produktionsleiter fort: »In solchen Situationen hatte man am Ende eine Einheit, die niemals das Gefühl hatte, an irgendetwas schuld zu sein. Sie brachten nichts weiter als Ausflüchte vor und führten letztlich niemals die Veränderungen und Anpassungen durch, die notwendig gewesen wären, die Probleme zu lösen. Nun vergleichen Sie das mal mit dem Kommandanten, der hereinkam und die Verantwortung übernahm. Er sagte: ›Meine Untergebenen haben schlechte Entscheidungen getroffen, ich muss ihnen die Gesamtabsicht nicht gut genug erklärt haben.‹ Oder: ›Der Sturmtrupp hat nicht so agiert, wie ich mir das vorgestellt hatte; ich muss dafür sorgen, dass sie meine Absichten besser begreifen, und gründlicher mit ihnen üben.‹ Die guten Führungskräfte übernahmen Verantwortung für die Fehler und Missgriffe. Das ist der entscheidende Unterschied. Und was glauben Sie, wie ihre Züge und Task Units auf diese Form der Führung reagiert haben?«

»Sie haben sie wahrscheinlich respektiert«, räumte der Produktionsleiter ein.

»Ganz genau. Sie erkennen Extreme Ownership bei ihren Führungskräften und im Ergebnis vermitteln sie Extreme Ownership weiter durch die gesamte Kommandokette bis hin zum niedrigsten Rang. Als Gruppe versuchen sie, ihre Probleme zu lösen – statt herauszufinden, wer oder was

die Schuld trägt. Wenn das von Außenstehenden betrachtet wird, zum Beispiel von unserer Ausbildergruppe – oder in Ihrem Fall vom Vorstand –, ist der Unterschied offensichtlich.«

»Und so wirke ich jetzt auf den Vorstand – dass ich allem und jedem die Schuld gebe«, erkannte der Produktionsleiter.

»Es gibt nur eine Möglichkeit, das in Ordnung zu bringen«, sagte ich.

In den nächsten Tagen half ich dem Produktionsleiter, sich auf die Vorstandssitzung vorzubereiten. Gelegentlich fiel er wieder zurück in die Defensive und wollte die Schuld nicht akzeptieren. Er war sich darüber im Klaren, dass sein Fachwissen das vieler Vorstandsmitglieder übertraf – und damit hatte er wahrscheinlich recht. Doch das änderte nichts an der Tatsache, dass er ein Team führte, das mit seiner Mission scheiterte. Als wir für die Vorstandspräsentation den Part des Produktionsleiters übten, war ich nicht davon überzeugt, dass er ein wahrer Extreme Owner sei, der die volle Verantwortung für die Misserfolge seines Teams trägt. Ich sagte ihm das geradeheraus.

»Ich sage genau das, was Sie mir aufgetragen haben«, gab der Produktionsleiter zurück. »Der Grund, warum diese Mission keinen Erfolg hatte, war mein Versagen als Führungskraft, die Umsetzung zu erzwingen.«

»Das ist das Problem«, sagte ich. »Sie sprechen es aus, aber ich bin nicht überzeugt, dass Sie auch daran glauben. Sehen Sie sich Ihre Laufbahn an. Sie haben Großartiges erreicht. Aber Sie sind sicher nicht perfekt. Keiner von uns ist perfekt. Sie lernen und wachsen immer noch. Das tun wir alle. Und das ist Ihre Lektion: Wenn Sie sich aufs Neue mit dieser Aufgabe befassen, wenn Sie eine strenge Selbsteinschätzung Ihrer Führung vornehmen und dessen, was Sie besser machen können, dann garantiere ich Ihnen ein anderes Ergebnis. Ich garantiere Ihnen, dass Sie erfolgreich sein werden. Aber hier fängt es an. Es fängt an, wenn Sie in die Vorstandssitzung gehen, wenn Sie Ihr Ego draußen lassen und die Verantwortung für das Versagen der Firma übernehmen. Die Vorstandsmitglieder werden beeindruckt davon sein, was sie sehen und hören, denn die meisten Menschen sind dazu nicht in der Lage. Sie werden Ihre Extreme Ownership respektieren. Übernehmen Sie die persönliche Verantwortung für die Misserfolge. Dann gehen Sie stärker als je zuvor daraus hervor.«

Bei der Vorstandssitzung tat der Produktionsleiter genau das. Und er machte seine Sache gut. Er bewies Extreme Ownership und nahm die

Schuld für das Scheitern beim Erreichen der Produktionsziele auf sich. Er präsentierte eine solide, schnörkellose Liste von korrigierenden Maßnahmen, die er zum Einsatz bringen würde, um die Ausführung sicherzustellen. Die Liste begann mit dem, was *er* anders machen würde, nicht mit dem, was andere tun sollten. Jetzt war der Produktionsleiter auf dem richtigen Weg zu Extreme Ownership.

* »Der Krieg ist das Gebiet der Ungewißheit«, Vom Kriege, Carl von Clausewitz (1780–1831), preußischer General und Militärtheoretiker.

** PK steht für Pulemjot Kalaschnikowa, ein russisches mittleres Maschinengewehr mit Gurtzuführung, das Kugeln vom Kaliber 7.62 x 54R abfeuert, für gewöhnlich aus Gurten mit 100 (und mehr) Patronen. Die PKM/PKS sind gängige Varianten. Amerikanische Militärs im Irak verwendeten häufig die Bezeichnung »PKC« nach der kyrillischen Schreibweise für »PKS«.

*** Der APC M113 ist ein gepanzertes Kettenfahrzeug, das erstmals von den US-Streitkräften in Vietnam genutzt wurde. Bei einer Besatzung von zwei bis drei Männern kann es bis zu zehn Personen transportieren und wurde vom amerikanischen Militär im Irak für den Truppentransport und die Evakuierung von Verwundeten verwendet.

**** KIA = killed in action, im Einsatz getötet.

KAPITEL 2

Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Führer

Leif Babin

Coronado, Kalifornien: Basic Underwater Demolition/SEAL-Ausbildung

»Es zahlt sich aus, ein Sieger zu sein!«, schrie ein gefürchteter Navy--SEAL-Ausbilder im blau-goldenen Hemd ins Megafon. Es war der dritte Abend der berüchtigten Höllenwoche in der SEAL-Ausbildung. Die Rekruten, die ihre Ermüdung zu verbergen versuchten, waren durchnässt bis auf die Knochen und mit kratzigem Sand bedeckt, der ihre Haut rau und blutig scheuerte. Sie bibberten vom kalten Meerwasser und dem kühlen südkalifornischen Nachtwind. Sie bewegten sich unter den Schmerzen und Qualen, die nur jene kennen, die eine beinahe ununterbrochene 72-stündige körperliche Anstrengung durchlitten haben. Sie waren erschöpft, denn während der vergangenen drei Tage hatten sie insgesamt weniger als eine Stunde geschlafen. Seit Beginn der Höllenwoche hatten Dutzende von ihren Kameraden aufgegeben. Andere waren krank geworden oder hatten sich verletzt und wurden herausgenommen. Als der Kurs vor einigen Wochen mit Basic Underwater Demolition/SEAL-Training (kurz BUD/S) – der SEAL-Grundausbildung – begonnen hatte, waren rund zweihundert entschlossene junge Männer voller Eifer an den Start gegangen. Sie alle träumten davon, Navy-SEALs zu werden, bereiteten sich jahrelang darauf vor und traten zum BUD/S an mit der erklärten Absicht zu bestehen. Und doch hatten innerhalb der ersten 48 Stunden der Höllenwoche die meisten dieser jungen Männer angesichts der brutalen Herausforderung kapituliert,

hatten dreimal die Glocke geläutet – das Zeichen für Ausscheiden auf Verlangen (Drop on Request, DOR) – und ihren Traum vom SEAL aufgegeben. Sie waren gegangen.

Die Höllenwoche war kein Fitnesstest. Sie erforderte zwar einige sportliche Fähigkeiten, doch jeder Rekrut, der die Wochen vor dem BUD/S-Training überlebt hatte, hatte bereits genügend Fitness bewiesen, um zu bestehen. Die Höllenwoche war kein körperlicher, sondern ein mentaler Test. Manchmal standen die besten Sportler der Gruppe sie nicht durch. Der Erfolg hing von Entschlossenheit und Willenskraft ab, aber auch von Innovation und Teamkommunikation. Ein solches Training bestanden ausschließlich Männer, die nicht nur körperlich durchtrainiert, sondern dem Gegner auch mental überlegen waren.

Erst vor wenigen Jahren hatte ich selbst meine BUD/S-Höllenwoche an diesem Strand durchlitten. Angefangen hatten wir sie mit 101 Rekruten. Am Ende waren nur noch 40 davon übrig geblieben. Ein paar der begabtesten Sportler und der großmäuligsten Muskelprotze waren die ersten gewesen, die ausgeschieden waren. Diejenigen von uns, die es geschafft hatten, erkannten, dass wir uns mental und körperlich viel weiter durch die Schmerzen, das Leiden und die Erschöpfung von schlaflosen Tagen bringen konnten, als wir je für möglich gehalten hatten – und genau das war der Zweck der Höllenwoche.

Jetzt trug ich das blau-goldene Hemd eines SEAL-Ausbilders. Nach zwei Kampfeinsätzen im Irak hatte ich die Aufgabe bekommen, in unserem Naval Special Warfare Training Center die Übungsgruppe der Junior Officers zu leiten – unseren Kurs für angehende Führungsoffiziere. Zusätzlich zu meiner Arbeit unterstützte ich die Höllenwoche als Ausbilder. Als diensthabender Offizier dieser Höllenwochenschicht bestand meine Aufgabe darin, die Gruppe hoch motivierter BUD/S-Ausbilder zu managen, welche den Kurs leiteten. Die Ausbilder waren Experten dafür, diese Rekruten auf die Probe zu stellen. Sie hatten reichlich Erfahrung darin, diejenigen auszusortieren, die nicht das notwendige Rüstzeug mitbringen, um ein SEAL zu werden. Für mich war es eine völlig neue Erfahrung, die Höllenwoche aus der Perspektive des Ausbilders zu erleben.

Die BUD/S-Rekruten wurden in Teams unterteilt: »Bootsmannschaften« von jeweils sieben Mann, nach Körpergröße eingeteilt. Jeder Bootsmannschaft wurde ein IBS zugewiesen, ein Schlauchboot. So ein IBS

ist klein nach Maßstäben der Navy, aber ungemein groß und schwer, wenn es von Hand getragen werden muss. Diese Gummiboote, schwarz mit einem aufgemalten gelben Rand, wogen fast 200 Pfund und wurden sogar noch schwerer, wenn sie mit Wasser und Sand gefüllt waren. Noch aus den Zeiten der Navy-Froschmänner (Underwater Demolition Team) des Zweiten Weltkriegs stammte der Brauch, dass das Boot mühsam überall hingetragen werden musste, für gewöhnlich auf den Köpfen der sieben Mannschaftsmitglieder, die sich darunter abmühten. An Land trugen die Bootsmannschaften sie sechs Meter hohe Sandböschungen hinauf und rannten kilometerweit damit den Strand entlang. Sie trugen sie über die harten asphaltierten Straßen zum Marinestützpunkt Coronado und wieder zurück, wobei sie sich höllisch anstrengen mussten, mit dem vorneweg laufenden Ausbilder Schritt zu halten. Die Mannschaften schoben, zogen, quetschten und wuchteten die sperrigen Boote sogar durch die Seile und über die Telefonmasten und Mauern des berüchtigten BUD/S-Hindernisparcours. Draußen auf dem Pazifik manövrierten sie ihre Boote durch die mächtigen Wellen, wo sie häufig kenterten und sich tropfnasse Rekruten und Paddel auf dem Strand verteilten wie die Überreste eines Schiffbruchs. Wenn die Mannschaften es über die Wellenkämme hinweg geschafft hatten, paddelten sie parallel zur Küste und dann wieder zurück zum Strand, erneut durch hohe Wellenberge. Die verdammten Gummiboote trugen einen großen Teil zum Elend der Männer bei, denen sie zugewiesen worden waren. Am Bug jedes Boots war eine römische Ziffer in hellem Gelb aufgemalt, welche seine Nummer anzeigte – jedes Boot außer das der Besatzung, die aus den kleinsten Männern des Kurses bestand und als »Schlumpfmannschaft« bekannt war. Auf ihr Boot war ein hellblauer Schlumpf gemalt.

Der jeweils Ranghöchste diente als Mannschaftsführer und war dafür verantwortlich, die Anweisungen des Ausbilders entgegenzunehmen und an die anderen sechs Mitglieder der Crew weiterzugeben, sie anzuleiten und zu führen. Der Mannschaftsführer trug die Verantwortung für die Leistung seiner Bootsmannschaft. Und während jedes Mitglied der Besatzung Leistung bringen musste, war der Mannschaftsführer – allein durch seine leitende Position – derjenige, der von den Ausbildern am kritischsten beäugt wurde.

Während der SEAL-Ausbildung (und eigentlich während der gesamten Laufbahn eines SEALs) war jede Entwicklung ein Wettbewerb – ein Rennen, ein Kampf, eine Konkurrenz. Bei BUD/S wurde dieser Punkt von den SEAL-Ausbildern betont und sie erinnerten die Rekruten ständig daran: »Es zahlt sich aus, ein Sieger zu sein.« Machten die Mannschaften während der Höllenwoche ein Bootsrennen, dann bestand der Preis der Sieger darin, dass sie das nächste Rennen auslassen konnten und sich damit ein paar kurze Minuten Atempause von den strapaziösen ununterbrochenen körperlichen Anstrengungen verdienten. Schlafen durften sie nicht, aber sich einfach mal hinzusetzen und auszuruhen war ein unschätzbar wertvolles Gut. Es zahlte sich zwar aus, ein Sieger zu sein, aber diese Regel hatte noch eine Begleiterscheinung: Es war wirklich hart, ein Verlierer zu sein. Im Jargon der Ausbilder war der Zweitplatzierte einfach »der erste Verlierer«. Schlechte Leistungen – hinter den anderen zurückzufallen und als Letztes einzutreffen – zogen besonders zermürbende Bestrafungen nach sich: unerwünschte Aufmerksamkeit der SEAL-Ausbilder, die zusätzlich zu den bereits erschöpfenden Übungen der Höllenwoche noch weitere Strafübungen verhängten. Inzwischen feierte die siegreiche Bootsmannschaft, indem sie während des nächsten Rennens dasaß, sich ausruhte und, was das Wichtigste war, ein paar kurze Minuten lang weder nass noch kalt wurde.

Der SEAL-Ausbildungskader hielt die Rekruten mit ständigen Bootsrennen auf Trab, gab den Mannschaftsführern detaillierte und absichtlich komplizierte Anweisungen, und die wiederum instruierten ihre Männer und führten die Befehle durch, so gut sie in ihrem erschöpften Zustand dazu in der Lage waren. Das Kommando erging über das Megafon des Ausbilders: »Mannschaftsführer zum Rapport!« Die Mannschaftsführer verließen ihre Boote und rannten, um Stellung einzunehmen, wobei sie eine exakte Reihe vor dem Ausbilder bildeten, der die Besonderheiten des nächsten Rennens erläuterte.

»Paddelt eure Boote raus in die Brandung, Boot umkippen[*], Boote parallel zum Ufer bis zur nächsten Strandmarkierung paddeln, dann auf den Strand lenken, rennt die Böschung hoch und um die Strandmarkierung herum, dann auf dem Kopf zurücktragen zur Seilverankerung, über die Böschung und dort ist Schluss«, kommandierte der Ausbilder. »Verstanden?«

Die Mannschaftsführer eilten zurück und instruierten ihre Männer. Dann begann das Rennen. Anstelle des traditionellen »Auf die Plätze, fertig, los« lautete das Startkommando der SEALs: »Bereit … Lasst sie hochgehen!« Und los ging's.

In jedem Rennen gab es besonders leistungsstarke Mannschaften. In dieser speziellen Höllenwoche dominierte die von Boot II den Wettbewerb. Die Jungs gewannen jedes einzelne Rennen oder verfehlten den Sieg nur knapp. Jedes Mal brachten sie sich an ihre Grenzen, gingen gut aufeinander abgestimmt vor und agierten als Team. Mannschaft II hatte einen starken Führer und jedes einzelne Besatzungsmitglied wirkte hoch motiviert und erbrachte gute Leistungen. Sie glichen ihre Schwächen gegenseitig aus, halfen einander und waren stolz zu gewinnen, was seine Vorteile mit sich brachte. Nach jedem Sieg genoss Mannschaft II ein paar kostbare Minuten der Entspannung, während die anderen Mannschaften sich durch das nächste Rennen quälten. Obwohl sie genauso durchgefroren und erschöpft waren wie ihre Kameraden in den anderen Mannschaften, trugen die meisten von ihnen ein Lächeln im Gesicht. Sie erbrachten außerordentlich gute Leistungen, sie waren siegreich und besaßen einen guten Kampfgeist.

Währenddessen bot Mannschaft VI eine besondere Leistung anderer Art. In jedem Rennen wurden sie die Allerletzten und hinkten dem Rest des Kurses oft weit hinterher. Statt als Team zusammenzuarbeiten, handelten die Männer als Individuen, wütend und frustriert ihren Kameraden gegenüber. Wir hörten sie einander noch aus einiger Entfernung anschreien und beschimpfen, wobei jeder die anderen Besatzungsmitglieder beschuldigte, ihren Teil nicht ordentlich zu machen. Jeder war auf seine persönlichen Schmerzen und Mühen konzentriert, und der Mannschaftsführer machte da keine Ausnahme. Sicherlich erkannte er, dass sie leistungsmäßig zurücklagen, aber in seiner Vorstellung und der seiner Mannschaft konnte dies wahrscheinlich keine noch so große Anstrengung ändern. Und ihre unterirdische Leistung war das Ergebnis davon.

»Bootsmannschaft VI, legt mal einen Zahn zu!«, plärrte ein SEAL-Ausbilder durch sein Megafon. Spezielle Aufmerksamkeit der Ausbilder hatte ernste Konsequenzen. Unsere Ausbilder waren alle mit Bootsmannschaft VI beschäftigt und bestraften sie für ihre schwache Leistung. Infolgedessen wurde das Elend für Bootsmannschaft VI noch größer. Sie mussten die Sandböschung hinauf und hinunter und wieder zum

Wasser rennen und dann, nass und sandverklebt, trotz ihrer Blasen auf allen Vieren krabbeln. Dann mussten sie das Boot »mit ausgestrecktem Arm« tragen, also mit vollständig über ihren Köpfen erhobenen Armen, bis ihre Schultermuskeln ächzten. Die Strafen quetschten jeden Rest der noch verbliebenen Kraft aus der ohnehin schon ausgelaugten und demoralisierten Mannschaft. Der Mannschaftsführer, ein junger und unerfahrener Offizier, erhielt sogar noch mehr Aufmerksamkeit. Als Anführer trug er die Verantwortung für die mangelhafte Leistung seiner Crew. Doch er wirkte gleichgültig, als hätte das Schicksal ihm schlechte Karten zugeteilt: ein Team von Minderleistern, die es einfach nicht auf die Reihe kriegten, egal wie sehr er sich bemühte.

Ich behielt den Mannschaftsführer von Boot VI im Auge. Wenn er keine deutlichen Fortschritte seiner Führungsqualitäten zeigte, würde er die Ausbildung nicht bestehen. Von SEAL-Offizieren wurde erwartet, dass sie genauso viel leisteten wie alle anderen, aber was noch wichtiger war, man erwartete von ihnen auch zu führen. Bis jetzt zeigte der Mannschaftsführer von Boot VI eine Leistung, die unterdurchschnittlich und inakzeptabel war. Unser Hauptbootsmann, der erfahrenste und meistgeachtete Unteroffizier des SEAL-Ausbildungskaders, zeigte ein lebhaftes Interesse an Bootsmannschaft VI und ihrem glanzlosen Anführer.

»Sie sollten jetzt mal lieber die Führung übernehmen und Ihr Boot in Ordnung bringen, Sir«, sagte der Hauptbootsmann zu dem Mannschaftsführer. Der Hauptbootsmann war ein Riese von einem Mann mit stechendem Blick, der Terroristen in Kampfeinsätzen ebenso viel Furcht eingeflößt hatte wie jetzt den Soldaten in der Ausbildung. Selbst eine außergewöhnliche und verdiente Führungskraft, hatte er viele Nachwuchsführungsoffiziere betreut. Jetzt bot er eine interessante Lösung für die schwache Leistung von Mannschaft VI an.

»Tauschen wir doch mal die Mannschaftsführer der besten und der schlechtesten Mannschaften aus und schauen uns an, was passiert«, schlug er vor. Alle anderen Elemente blieben unverändert: schwere, unhandliche Boote, dieselben erschöpften Crews, kaltes Wasser, körniger, rauer Sand, ausgelaugte Männer, die in anstrengenden Rennen gegeneinander antraten. Nur eine einzelne Person, der Anführer, wäre anders.

Ob das wohl irgendeinen Unterschied ausmacht?, fragte ich mich.

Rasch wurde der Plan den anderen SEAL-Ausbildern mitgeteilt. »Mannschaftsführer von Bootsmannschaften II und VI zum Rapport«, plärrte der Ausbilder durch das Megafon. Die beiden Mannschaftsführer rannten zu ihm und nahmen Haltung an. »Ihr beiden wechselt die Position und übernehmt die Verantwortung für die andere Crew. Mannschaftsführer von Mannschaft VI, Sie sind jetzt der Führer von Mannschaft II. Mannschaftsführer von Mannschaft II, Sie sind jetzt der Führer von Mannschaft VI. Verstanden?«

Der Mannschaftsführer von Boot II war erkennbar nicht glücklich. Ich bin sicher, es widerstrebte ihm, das Team zu verlassen, das er aufgebaut hatte und gut kannte. Zweifellos war er stolz auf die überlegene Leistung seiner Jungs. Die neue Aufgabe, das Kommando über eine schwache Crew zu übernehmen, würde Schwierigkeiten mit sich bringen und könnte unerwünschte Aufmerksamkeit der Ausbilder auf sich ziehen. Dennoch wagte er nicht, in dieser Sache mit dem Ausbilder zu diskutieren. Ihm blieb keine Wahl, er akzeptierte die herausfordernde Position mit einem Ausdruck der Entschlossenheit.

Der Mannschaftsführer von Boot VI war offensichtlich beschwingt. Es war deutlich zu sehen, dass er den Eindruck hatte, nur durch Pech – und keineswegs aufgrund eigener Fehler – sei ihm die schlechteste und leistungsschwächste Mannschaft zugewiesen worden. Seiner Meinung nach konnte er die Mannschaft von Boot VI auch bei bestem Bemühen nicht stärker machen. Jetzt wies der Ausbilder ihn an, die Mannschaft von Boot II zu übernehmen. Seine Miene spiegelte seine innere Überzeugung wider, dass der Gerechtigkeit endlich Genüge getan wurde und die Dinge sich durch die Zuweisung von Mannschaft II für ihn einfacher gestalten würden.

Nachdem sie die Anweisung zum Plätzetausch entgegengenommen hatten, ging jeder Mannschaftsführer an seine neue Position und hielt sich für den nächsten Wettkampf bereit. Wie zuvor erhielten sie Anweisungen und wiesen dann wiederum ihre Teams an.

»Bereit … Lasst sie hochgehen!«, kam das Kommando. Und weg waren sie.

Wir sahen zu, wie die Besatzungen ihre Boote im Laufschritt über die Böschung trugen, dann zum Wassersaum und in das dunkle Nass eilten. Sie sprangen in die Boote und paddelten heftig. Nachdem sie die Brandungswellen durchquert hatten, kippten sie die Boote um, kletterten

wieder an Bord und paddelten den Strand entlang. Die Scheinwerfer der Fahrzeuge unserer Ausbilder wurden von den gelben Streifen reflektiert, die rund um den Rand der Boote verliefen. Die Bootsnummern konnten wir nicht mehr erkennen. Jedenfalls waren zwei Boote den anderen voraus, fast Kopf an Kopf, und wetteiferten um die Führung. Die Trucks der Ausbilder folgten ihnen einen knappen Kilometer den Strand entlang, dann paddelten die Crews zurück ans Ufer. Als die Boote im Scheinwerferlicht erschienen, waren die Zahlen klar erkennbar. Boot VI war in Führung und hielt die erste Position die ganze Zeit bis zur Ziellinie aufrecht, knapp vor Boot II. Mannschaft VI hatte den Wettkampf gewonnen.

Eine wundersame Verwandlung hatte stattgefunden: Mannschaft VI war von der letzten an die erste Stelle aufgestiegen. Die Crewmitglieder fingen an, als Team zusammenzuarbeiten, und *siegten*. Mannschaft II hielt sich immer noch gut, auch wenn sie das Rennen knapp verloren hatte. Sie kämpften auch in den nachfolgenden Wettkämpfen mit Boot VI um die Führung. Und jede dieser beiden Bootsbesatzungen übertraf den gesamten Rest, wobei Boot VI während der nächsten Stunde die meisten Rennen gewann.

Es war eine schockierende Wende der Ereignisse. Mannschaft VI, dasselbe Team unter denselben Bedingungen, nur mit neuer Führung, wurde von der schlechtesten im Ausbildungskurs zur besten. Ihr Fluchen und ihr Frust waren verschwunden. Und verschwunden war auch die ständige Überwachung und individuelle Aufmerksamkeit, die ihnen von den Ausbildern zuteilgeworden waren. Hätte ich diese wundersame Wandlung nicht mit eigenen Augen gesehen, ich hätte sie wahrscheinlich angezweifelt. Doch es war ein leuchtendes, unleugbares Beispiel für eine der grundlegendsten und wichtigsten Wahrheiten im Kern von Extreme Ownership: Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Führer.

Wie kann es sein, dass der Austausch einer einzelnen Person – der Führungskraft – die Leistung einer gesamten Gruppe vollständig ins Gegenteil verkehrt hatte? Die Antwort lautet: Führung ist der bedeutendste Faktor für die Leistung eines jeden Teams. Ob ein Team erfolgreich ist oder scheitert, hängt ganz von seiner Führung ab. Die Einstellung der Führungskraft setzt den Maßstab für das gesamte Team. Der Anführer treibt die Leistung voran – oder eben nicht. Und das gilt nicht nur für die oberste

Spitze eines gesamten Teams, sondern auch für die jeweiligen Führungskräfte innerhalb des Teams.

Ich ließ meine eigenen Erinnerungen als Bootsmannschaftsführer bei BUD/S während der Beschwernisse der Höllenwoche Revue passieren: wo ich versagt hatte und besser hätte sein können und wo ich Erfolg gehabt hatte. Gelegentlich hatte meine Crew sich schwergetan, bis ich herausfand, dass ich mich selbst in die schwierigste Position an der Spitze des Bootes setzen und *führen* musste. Das bedeutete, meine Leute an ihre Grenzen zu bringen, weiter, als sie selbst gehen zu können glaubten. Ich entdeckte, dass es viel effektiver war, ihre Anstrengungen nicht auf die folgenden Tage zu fokussieren oder auf eine entfernte Ziellinie, die sie jetzt noch gar nicht sehen konnten, sondern vielmehr auf ein physisches Ziel, das unmittelbar in ihrer Sichtweite lag – die Strandmarkierung, die Küstenlinie oder ein Straßenschild in 200 Meter Entfernung. Wenn es uns unter Aufbringung aller Kräfte gelang, einfach nur dieses unmittelbare Ziel zu erreichen, das jeder sehen konnte, dann konnten wir dies auch beim nächsten visuell greifbaren Ziel schaffen und dann beim nächsten. Zusammengenommen bedeutete dies, dass unsere Leistung über einen längeren Zeitraum hinweg und schließlich auch bei der Überschreitung der Ziellinie deutlich verbessert wurde.

Rückblickend hätte ich deutlich weniger herumbrüllen und mehr ermutigen können. Als Mannschaftsführer schützte ich meine Crew so gut ich konnte vor den Ausbildern. Es hieß »Wir gegen sie«, so sah ich das. Die Höllenwoche ist kein körperlicher Test, sondern ein mentaler. Indem ich meine Mannschaft beschützte, schützte ich eigentlich ein paar permanente Minderleister, die den Rest der Crew herunterzogen. Als die Höllenwoche vorüber war, erkannten wir im Gespräch mit einigen anderen Mitgliedern unserer Mannschaft, dass wir diese mentalen Minderleister mitgeschleppt hatten. Andernfalls hätten sie die Standards ziemlich sicher nicht einhalten können. Diese Loyalität war fehlgeleitet. Wenn wir nicht Seite an Seite mit unseren schwächsten Mannschaftsmitgliedern dienen wollten, nachdem wir alle Teams in verschiedenen SEAL-Zügen zugewiesen worden waren, hatten wir kein Recht, andere SEALs dazu zu zwingen. Die Ausbilder hatten die Aufgabe, diejenigen auszusortieren, denen die Entschlossenheit und der Wille fehlten, die hohen Leistungsstandards zu erfüllen. Wir hatten das verhindert.

Letztlich lag es ganz allein an mir, wie meine Mannschaft sich schlug. Das Konzept, dass es keine schlechten Teams, sondern nur schlechte Führer gibt, war schwer zu akzeptieren, aber es ist dennoch ein entscheidendes Konzept, das Führungskräfte vollständig verstehen und umsetzen müssen, damit sie in der Lage sind, ein Hochleistungsteam so effektiv wie nur möglich zu führen. Vorgesetzte müssen die volle Verantwortung übernehmen, für Probleme geradestehen, die Leistung verhindern, und Lösungen entwickeln, um diese Probleme zu beheben. Ein Team konnte nur dann überragende Leistungen bringen, wenn ein Anführer dafür sorgte, dass es gemeinsam auf ein fokussiertes Ziel hinarbeitete, hohe Leistungsstandards forderte und ständig daran arbeitete, besser zu werden. Mit einer Kultur von Extreme Ownership innerhalb des Teams konnte jedes Mitglied zu diesem Bemühen beisteuern und die höchsten Erfolgsgrade gewährleisten.

Als ich nun in meiner Rolle als BUD/S-Ausbilder die Abläufe beobachtete, wusste ich, dass die Höllenwoche, so herausfordernd sie für diese Rekruten auch sein mochte, doch nur ein Training ist. Die jungen Mannschaftsführer konnten die gesamte Last der Führung noch nicht verstehen, für die sie als SEAL-Offiziere im Kampfeinsatz bald die Verantwortung tragen würden. Als Gefechtsführer würden sie unter immensem Druck stehen, größer, als sie sich vorstellen konnten.

Nur ein paar Monate vor dieser Höllenwoche war ich SEAL-Zugführer in Ramadi gewesen und hatte Kampfeinsätze in den gewalttätigsten, vom Krieg am heftigsten geschüttelten Vierteln der Stadt geleitet. Wir hatten mehr Schusswechsel erlebt, als ich zählen konnte, und zwar gegen einen gut bewaffneten, erfahrenen und äußerst entschlossenen Gegner. Zu jedem Zeitpunkt und hinter jeder Ecke lauerte der Tod uns auf. Jede Entscheidung, die ich traf (und die Führer in unserem Zug und unserer Task Unit), konnte potenziell tödliche Folgen haben. Wir hatten auf dem Schlachtfeld eine Menge geleistet, hatten Hunderte von Aufständischen getötet und US-Soldaten geschützt. Ich war stolz auf diese Erfolge. Aber wir hatten auch eine schreckliche Tragödie erlebt, nämlich den Verlust von Marc Lee, dem ersten Navy SEAL, der im Irak gefallen war. Marc war ein unglaublicher Teamkamerad, ein außergewöhnlicher SEAL-Kämpfer mit einem wunderbaren Sinn für Humor, der uns auch während der finstersten Zeiten immer wieder zum Lachen brachte. Er wurde durch einen Schuss getötet

mitten in einem heftigen Feuergefecht bei einem der größten Kämpfe, die von den amerikanischen Streitkräften in Ramadi geführt wurden. Marc war mein Freund und mein Bruder; ich war sein Vorgesetzter und hatte die ultimative Verantwortung für sein Leben. Doch ich hatte an diesem Tag nur eine kleinere Schussverletzung erlitten, während Marc getroffen und auf der Stelle getötet wurde. Ich war nach Hause zurückgekehrt und er nicht. Das war über alle Maßen niederschmetternd.

Ich trauerte auch um Mike Monsoor vom Delta Platoon der Task Unit Bruiser, der zwar kein Mitglied meines Zugs, aber dennoch ebenfalls ein Freund und ein Bruder war. Mike war in die Schusslinie gesprungen, um drei andere Kameraden zu retten. Mike wurde von jedem geliebt und geachtet, der ihn kannte. Auch seinen Verlust haben wir tief betrauert.

Am selben Tag, als Marc Lee getötet wurde, erhielt ein weiterer geliebter SEAL von Charlie Platoon, Ryan Job, einen Schuss ins Gesicht durch einen gegnerischen Scharfschützen. Er wurde schwer verletzt und wir waren nicht sicher, ob er durchkommen würde. Doch Ryan, zäh wie Leder, hat überlebt, auch wenn die Verletzung zu seiner dauerhaften Erblindung geführt hat. Gleichwohl blieben Ryans Schwung und Entschlossenheit unaufhaltsam. Er heiratete das Mädchen seiner Träume und nachdem er aus gesundheitlichen Gründen aus der Armee ausgeschieden war, schrieb er sich an einer Universität ein und absolvierte ein wirtschaftswissenschaftliches Studium, das er mit einem Notendurchschnitt von »sehr gut« abschloss. Trotz seiner Erblindung bestieg Ryan erfolgreich den 4392 Meter hohen Gipfel des Mount Rainier und erlegte einen Elchbullen (mit einem Gewehr, das eine spezielle Zieleinrichtung mit Aufklärungskamera besaß)[**]. Ryan war ein außergewöhnlicher SEAL, ein wunderbarer Kamerad und ein Freund, der alle inspirierte, die ihn kannten. Auch wenn er allen Grund hatte, verbittert zu sein über die schlechten Karten, die das Leben ihm zugeteilt hatte, war er dies keineswegs. Wann immer wir zusammen waren, lachten wir die ganze Zeit. Ryan und seine Frau erwarteten ihr erstes Kind und er konnte seine Aufregung kaum im Zaum halten. Aber gerade als ich gedacht hatte, die Männer von Charlie Platoon und Task Unit Bruiser und ihre Familien, die so viel durchgemacht und erlitten hatten, wären vor dem Schreckgespenst des Todes in Sicherheit, starb Ryan Job nach einer Operation seiner Kampfverletzungen, Verletzungen, die er sich unter meinem Kommando

zugezogen hatte. Worte können den Hammerschlag nicht beschreiben, den diese Nachricht für mich darstellte – Trauer jenseits aller Vorstellungskraft.

Die Verluste von Marc und Ryan sind eine erdrückende Last, die ich mein gesamtes restliches Leben hindurch tragen werde. Ich weiß, dass Mikes Zugführer vom Delta Platoon dasselbe empfindet. Und als Kommandant der Task Unit Bruiser trägt Jocko diese Last für alle. Doch wie schwer das auch für mich gewesen sein mag, ich kann mir nicht mal annähernd vorstellen, wie vernichtend der Verlust dieser großartigen Männer für ihre Familien und ihre engsten Freunde sein muss. In den darauffolgenden Monaten und Jahren war es meine Pflicht, ihnen zu helfen und sie zu unterstützen, so gut ich konnte.

Während ich diese jungen Bootsmannschaftsführer beobachtete – noch keine SEALs –, wusste ich, dass sie die Verantwortung, die ihnen als künftige SEAL-Offiziere und Gefechtsführer bevorstand, noch nicht so recht erfasst hatten. Sicher, das BUD/S-Training war hart. Die Höllenwoche war wie ein Tritt in die Eier. Aber niemand war darauf aus, sie umzubringen. Bei den Übungsentscheidungen ging es nicht um Leben oder Tod. Die Bootswettkämpfe hatten keine Gedenkgottesdienste zur Folge. Es herrschte kein Druck, dass eine falsche Entscheidung eine internationale Krise auslösen könnte, die in den Abendnachrichten gesendet oder als Zeitungsschlagzeile gedruckt würde und negative Auswirkungen auf den gesamten Kriegseinsatz hätte, so wie es für uns im Irak gewesen war.

Wenn diese unerfahrenen angehenden SEAL-Offiziere das BUD/S-Training bestanden hatten, schickte ich sie durch unser fünfwöchiges Junior-Officer-Schulungsprogramm, eine Ausbildung, die sich auf die Entwicklung ihrer Führungskompetenz konzentrierte. Ich tat mein Bestes, diese Erfahrungen an sie weiterzugeben – alles, von dem ich mir wünschte, dass es mir jemand vor der Gefechtsführung beigebracht hätte. Immer gegen Ende der Ausbildung, in der letzten Woche, unternahmen wir den Marc-Lee- und Mike-Monsoor-Gedächtnislauf, ein acht Kilometer langes Bergaufrennen hoch auf die gewaltigen Klippen von Point Loma, das am Nationalfriedhof Fort Rosecrans endete, wo sowohl Marc als auch Mike beerdigt sind. In dieser heiteren Umgebung mit weitem Ausblick über den Pazifik, die den beiden ausgezeichneten Kriegern angemessen war, versammelte ich die Junior Officers rund um die Grabsteine und erzählte ihnen von Marc und Mike. Für mich war das von größter Bedeutung, damit

ihr Vermächtnis weitergegeben wurde. Außerdem verdeutlichte es diesen zukünftigen SEAL-Gefechtsführern, wie gewaltig ihre Verantwortung und wie todernst die Last der Befehlsgewalt war.

Wenn sie als Offiziere und Befehlshaber in SEAL-Zügen und darüber hinaus dienten, würde alle Verantwortung und alle Zuständigkeit auf ihren Schultern lasten. Wenn ihre Einheiten sich als schwach erwiesen, lag es bei ihnen, Probleme zu lösen, Hindernisse zu überwinden und das Team zur Zusammenarbeit zu bringen, um die Mission zu erfüllen. Letztlich mussten sie erkennen, dass es wirklich keine schlechten Teams, sondern nur schlechte Führer gibt.

Das Prinzip

About Face: The Odyssey of an American Warrior von Colonel a. D. David Hackworth hat viele hochrangige Führungskräfte in den SEAL-Teams und im gesamten Militär beeinflusst. In seinen ausführlichen Memoiren schildert Colonel Hackworth seine militärische Laufbahn, seine Kampferfahrungen in Korea und in Vietnam und die unzähligen Führungslektionen, die er gelernt hat. Auch wenn er in seinen späteren Jahren umstritten war, so war Hackworth doch ein außergewöhnlicher und überaus angesehener Armeeführer. In seinem Buch nimmt er Bezug auf die Philosophie seiner Mentoren in der US-Army, die im Zweiten Weltkrieg gegen die Deutschen und die Japaner gekämpft hatten: »Es gibt keine schlechten Einheiten, es gibt nur schlechte Offiziere.«[***] Das ist die Essenz dessen, um was es bei Extreme Ownership geht. Für eine Führungskraft ist es schwer und demütigend, dieses Konzept zu begreifen. Aber es ist eine entscheidende innere Einstellung, um ein leistungsstarkes Siegerteam aufzubauen.

Wenn Führungskräfte, die Extreme Ownership repräsentieren, ihre Teams zum Erreichen höherer Leistungsstandards motivieren, müssen sie erkennen, dass es bei diesen Standards *nicht darum geht, was sie als Führungskräfte predigen, sondern was sie tolerieren*. Hat ein Vorgesetzter Erwartungen formuliert, egal was gesagt oder niedergeschrieben wurde, und akzeptiert er dann, dass die Leistung hinter diesem Standard zurückbleibt und niemand dafür zur Verantwortung gezogen wird – gibt es also keine Konsequenzen –, so wird die mangelhafte Leistung zum neuen Standard.

Führungskräfte dürfen daher nicht weniger als den Standard akzeptieren. Die Konsequenzen für das Verfehlen von Vorgaben müssen nicht unmittelbar ernst sein, aber ein Vorgesetzter muss sicherstellen, dass die Aufgaben so lange wiederholt werden, bis der höhere, erwartete Standard erreicht ist. Die Vorgaben müssen so gestellt werden, dass sie das Team ermutigen und in die Lage versetzen, Extreme Ownership anzuwenden.

Der Vorgesetzte muss die verschiedenen Elemente innerhalb des Teams so zusammenbringen, dass sie einander unterstützen und alle sich ausschließlich darauf konzentrieren, wie die Mission am besten zu erfüllen ist. Eine Lektion aus dem Beispiel der BUD/S-Bootsmannschaftsführer ist, dass die meisten Menschen, genau wie die Mannschaft von Boot VI, zu einem Siegerteam gehören wollen. Doch oft wissen sie nicht wie, oder sie brauchen einfach die Motivation und die Ermutigung, dorthin zu gelangen. Sie brauchen eine verpflichtende Funktion, damit die Teammitglieder zusammenarbeiten, um die jeweilige Mission zu erfüllen. Und genau darum geht es beim Führen.

Sobald die Kultur von Extreme Ownership auf jeder Ebene des Teams verankert wurde, erbringt das gesamte Team gute Leistungen, und diese verbessern sich zusehends, selbst wenn ein starker Führer vorübergehend aus dem Team ausscheidet. Auf dem Schlachtfeld spielen die Vorbereitungen auf potenzielle Notfälle eine entscheidende Rolle für den Teamerfolg, falls eine zentrale Führungskraft ausfallen sollte. Doch das Leben kann jedem Business oder Team alle möglichen Steine in den Weg legen und jedes Team muss Nachwuchsführungskräfte haben, die aufrücken und vorübergehend die Rollen und Verantwortlichkeiten ihrer direkten Vorgesetzten übernehmen können, um die Mission des Teams fortzusetzen und die Aufgabe zu erfüllen, falls und wenn die Notwendigkeit dazu entsteht.

Extreme Ownership bedeutet, dass Führungskräfte sich niemals mit ihrer eigenen Leistung zufriedengeben. Sie müssen immer nach Verbesserung streben und diese Einstellung müssen sie auch auf ihr Team übertragen. Mit einer realistischen, manchmal auch schonungslos ehrlichen Einschätzung ihrer eigenen Leistung und der ihres Teams müssen sie den Tatsachen ins Auge blicken. Wenn sie Schwachstellen ausfindig machen, versuchen gute Führungskräfte, sie zu beheben, und sie haben einen Plan zur Überwindung von Schwierigkeiten. Überall bemühen sich die besten Hochleistungsteams

wie etwa die SEAL-Teams darum, die Leistung permanent zu steigern, die Kapazitäten auszubauen und die Standards zu erhöhen. Es beginnt mit dem Einzelnen und breitet sich auf sämtliche Teammitglieder aus, bis Extreme Ownership zur Kultur, zum neuen Standard wird. Diese Geisteshaltung ist die Grundlage für den Aufbau eines leistungsstarken Siegerteams und dominiert auf jedem tatsächlichen oder symbolischen Schlachtfeld, in jeder Arena, in jeder Branche.

Geschäftliche Umsetzung

»Mir gefällt dieses Konzept von Extreme Ownership«, sagte der CEO. »Wir könnten wirklich ein bisschen Extreme Ownership in meinem Unternehmen gebrauchen. Wir haben zwar ein ganz solides Team, aber ein paar meiner zentralen Führungskräfte fehlt Extreme Ownership. Ich hätte gerne, dass Sie für uns tätig werden.«

Der Mann war Gründer eines Finanzdienstleistungsunternehmens und einer der CEOs, vor denen ich gerade eine Präsentation gehalten hatte. Fasziniert von dem Extreme-Ownership-Konzept, hatte er mich im Anschluss angesprochen.

»Wenn ich helfen kann, gerne«, sagte ich.

Um die Dynamik in seinem Team und die speziellen Herausforderungen seines Unternehmens und seiner Branche besser zu verstehen, führte ich mehrere Telefongespräche mit dem CEO, besuchte seine Firma und traf mich mit ihm und seiner Führungsmannschaft. Auf der Grundlage der dabei besprochenen Führungsherausforderungen des Unternehmens konzipierte ich dann einen Workshop für die Abteilungsleiter und das Management der Firma.

Der CEO eröffnete den Workshop, stellte mich den Anwesenden vor und erklärte ihnen, warum er in diese Schulung investiert hatte.

»Wir gewinnen nicht«, stellte der CEO schlicht fest. Die Einführung eines neuen Produkts, die das Unternehmen kürzlich vorgenommen hatte, war nicht gut gelaufen, und es schrieb rote Zahlen. Jetzt stand die Firma an einem Wendepunkt. »Wir müssen Konzepte wie Extreme Ownership für uns übernehmen, worüber Leif heute mit Ihnen sprechen wird, damit wir wieder in die Spur kommen und Erfolge erzielen.« Dann überließ der er den Raum mir, seiner Führungsriege und den Abteilungsleitern.

Nachdem ich über meinen Hintergrund und über meine Einsatzerfahrungen sowie darüber gesprochen hatte, wie entscheidend das Konzept von Extreme Ownership für den Erfolg eines jeden Teams ist, startete ich eine Diskussion mit den Abteilungsleitern und Managern.

»Wie können Sie Extreme Ownership in Ihren Teams einsetzen, um Ihrem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen?«, fragte ich sie.

Einer der wichtigsten Abteilungsleiter des Unternehmens, der Chief Technology Officer (CTO), der die Hauptprodukte der Firma entwickelt hatte, zeigte eine defensive Haltung. Er war kein Fan von Extreme Ownership. Ich erkannte schnell, woran das lag. Die neue Produktlinie war sein Baby gewesen, daher empfand er es als schwierig und erniedrigend, die Verantwortung für die desaströse Markteinführung zu tragen. Der CTO hatte eine Menge Ausreden, warum sein Team versagt hatte und wieso daraus ein solcher Schaden für die Unternehmensbilanz entstanden war. Ohne zu zögern schob er die gescheiterte Produkteinführung auf einen schwierigen Markt, eine Branche im Wandel, unerfahrene Mitarbeiter in seinem Team, mangelhafte Kommunikation mit dem Vertriebsteam und einen schwachen Kundenservice. Er machte die Unternehmensleitung verantwortlich. Er weigerte sich, die Verantwortung für Fehler zu übernehmen oder einzuräumen, dass sein Team bessere Leistungen hätte erbringen können, obwohl der CEO deutlich gemacht hatte, dass jeder sich steigern musste, wenn das Unternehmen fortbestehen sollte.

Ich erzählte der Gruppe die Geschichte von den BUD/S-Mannschaftsführern, wie sich die Leistungen von Mannschaft VI unter neuer Führung verändert hatten, und ich erläuterte das Konzept, dass es keine schlechten Teams, sondern nur schlechte Führer gibt.

»Ich kann mich erinnern, dass meine Männer während meiner eigenen Ausbildung und Mitwirkung als BUD/S-Mannschaftsführer oft zu kämpfen hatten. Es war leichter, Ausreden für die Teamleistungen zu finden und Gründe zu benennen, warum sie nicht so waren, wie sie hätten sein sollen. Aber ich habe gelernt, dass gute Führungskräfte keine Ausflüchte machen. Stattdessen finden sie heraus, wie sie darüber hinwegkommen und gewinnen.«

»Was war denn der Unterschied zwischen den beiden Mannschaftsführern in Ihrem Beispiel?«, fragte einer der Manager, der für ein wichtiges Unternehmensteam zuständig war.

»Als Mannschaft VI unter ihrem ursprünglichen Anführer scheiterte«, antwortete ich, »schien dieser nicht daran zu glauben, dass es ihnen möglich war, bessere Leistungen zu erbringen, und ganz bestimmt glaubte er nicht an einen möglichen Sieg. Diese negative Einstellung griff auf seine gesamte Bootsmannschaft über – die Mitglieder seines Teams. Wie das bei sich abmühenden Teams häufig der Fall ist, rechtfertigte der Führer von Boot VI die mangelhaften Leistungen seines Teams fast immer mit allen möglichen Ausreden. Seiner Vorstellung nach übertrafen die anderen Mannschaften seine wahrscheinlich nur deshalb, weil deren Führern bessere Teams zugewiesen worden waren. Seine Einstellung war eine Opferhaltung: Das Leben spielte ihm und seinem Team übel mit und das rechtfertigte schlechte Leistungen. Infolgedessen verhinderte seine Einstellung, dass das Team sich selbst unter die Lupe nehmen und nach Verbesserungspotenzial suchen konnte. Darüber hinaus konzentrierten der Führer und jedes Mitglied von Mannschaft VI sich nicht auf die Mission, sondern bloß auf sich selbst, ihre eigene Erschöpfung und Misere, ihre individuellen Schmerzen und Beschwerden. Obwohl die Ausbilder forderten, dass sie besser werden sollten, hatten der Führer und die Mannschaft von Boot VI sich mit ihrer Minderleistung abgefunden. Aufgrund der schlechten Führung und eines endlosen Kreislaufs von Tadeln scheiterte das Team fortwährend. Niemand trug die Verantwortung, nahm die Verpflichtung auf sich oder legte eine Gewinnerhaltung an den Tag.«

»Und was hat der neue Mannschaftsführer anders gemacht?«, fragte ein anderer Abteilungsleiter.

»Als der Mannschaftsführer von Boot II die Verantwortung für Boot VI übernahm, zeigte er Extreme Ownership in vollem Ausmaß«, erklärte ich. »Er sah den Tatsachen ins Gesicht: Er erkannte und akzeptierte, dass die Leistung von Mannschaft VI unterirdisch war, dass sie verloren und dass sie besser werden mussten. Er gab niemandem die Schuld daran und machte auch keine Ausflüchte, um die mangelhafte Leistung zu rechtfertigen. *Er wartete nicht darauf, dass andere die Probleme seiner Besatzung lösten.* Seine realistische Einschätzung, das Anerkennen des Scheiterns und seine *Verantwortung* für das Problem waren die Schlüsselfaktoren, um einen Plan zur Leistungsverbesserung und letztlich zum Sieg zu entwickeln. Und was am wichtigsten war, *er glaubte, dass es möglich war zu gewinnen*. Bei einer Bootsmannschaft, für die der Sieg so unerreichbar schien, war der Glaube

daran, dass das Team sich verbessern und sich eine Chance auf den Sieg erarbeiten konnte, das entscheidende Element.«

Ich fuhr fort: »Der neue Führer von Mannschaft VI fokussierte sein Team auf die Mission. Statt zu tolerieren, dass sie sich stritten und gegeneinander arbeiteten, brachte er sein Team zusammen und lenkte ihre gemeinsamen Bemühungen auf das eine spezifische Ziel, den Wettkampf zu gewinnen. Er legte einen neuen und höheren Leistungsstandard fest und akzeptierte nichts Geringeres von den Männern in seiner Besatzung.«

»Warum glauben Sie, dass Bootsmannschaft II, die ihren starken Führer verloren hatte, trotzdem weiterhin gute Leistungen zeigt, selbst mit dem viel weniger kompetenten Führer von Mannschaft VI?«, fragte ein weiterer Abteilungsleiter.

»Extreme Ownership – gute Führung – ist ansteckend«, antwortete ich. »Der ursprüngliche Bootsführer von Mannschaft II hatte eine *Kultur* von Extreme Ownership geschaffen, eine Kultur des Gewinnens und wie man gewinnt, und zwar bei jedem Einzelnen. Mannschaft II hatte sich zu einem soliden Team von leistungsstarken Individuen entwickelt. Jedes Mitglied forderte Höchstleistungen von den anderen. Wiederholte außergewöhnliche Leistungen wurden zur Gewohnheit. Jeder Einzelne wusste, was er zum Sieg beisteuern musste, und tat es. Infolgedessen übertraf Mannschaft II auch weiterhin jede andere Bootsbesatzung und wetteiferte mit Mannschaft VI in fast jedem Rennen um den ersten Platz.«

Dann legte ich dar, wie der vorherige Mannschaftsführer VI zu Boot II überwechselte und dachte, er würde nun leichtes Spiel haben. Stattdessen musste er seine Strategie massiv verbessern, um mit einem solchen Hochleistungsteam Schritt halten zu können. Er war derjenige, der an diesem Tag die umfangreichste Lektion gelernt hatte. Er konnte einen Hundertachtzig-Grad-Wandel seines vorherigen Teams beobachten und wie ein neuer Anführer bewies, dass durch gute Anleitung und Extreme Ownership das erreichbar wurde, was zuvor unmöglich erschienen war. Obwohl es ihm bis zu diesem Punkt nicht gelungen war, effektiv zu führen, hatte er diese demütigende Lektion gelernt und umgesetzt. Am Ende bestand er die BUD/S-Ausbildung und trat eine erfolgreiche Karriere in den SEAL-Teams an.

»Fassen wir zusammen«, sagte ich: »Ob ein Team erfolgreich ist oder nicht, hängt ausschließlich von seinem Anführer ab. Extreme Ownership ist

ein Konzept, mit dessen Hilfe Sie als Führungspersönlichkeit die richtigen Entscheidungen für den Sieg treffen können.«

Der Chief Technology Officer sträubte sich: »Wir *treffen* die richtigen Entscheidungen.« Es war ihm ernst.

Ich war überrascht von seinem Einwand: »Sie alle haben eingeräumt, dass Sie als Unternehmen keinen Erfolg verzeichnen.«

»Wir haben vielleicht keinen Erfolg«, sagte der CTO energisch, »aber wir treffen die richtigen Entscheidungen.«

»Wenn Sie keinen Erfolg haben, treffen Sie nicht die richtigen Entscheidungen«, erwiderte ich. Der CTO war so davon überzeugt, im Recht zu sein, so darauf erpicht, Ausreden vorzubringen und die Schuld für seine eigenen Fehler und Nachlässigkeiten anderen zuzuschieben, dass er groteske Behauptungen aufstellte, um die Übernahme von Verantwortung von sich zu weisen.

Genau wie der ehemalige Mannschaftsführer von Boot VI stellte dieser CTO das Gegenteil von Extreme Ownership unter Beweis. Er unternahm keinen Versuch, seine Leistung zu steigern oder sein Team auf Verbesserung zu drängen. Schlimmer noch, er weigerte sich zuzugeben, dass seine eigene Leistung unzulänglich war und dass er und sein Team es besser konnten. Der CEO hatte deutlich gemacht, dass die Firma zum Aufgeben gezwungen sein würde und alle Mitarbeiter ihre Stellen verlören, wenn die Unternehmensperformance nicht deutlich gesteigert werden konnte. Doch der CTO steckte fest in einem Kreislauf der Schuldzuweisung und der fehlenden Übernahme von Verantwortung. Er war das geworden, was ein guter Freund aus meiner eigenen BUD/S-Ausbildung und dem SEAL-Qualifikationsprogramm einmal als »gequältes Genie« bezeichnet hatte. Damit meinte er nicht einen Künstler oder Musiker, der unter psychischen Problemen leidet, sondern er brachte das in Zusammenhang mit Verantwortung. Egal wie offenkundig sein Versagen oder wie berechtigt eine Kritik ist, ein gequältes Genie in diesem Sinne akzeptiert keinerlei Verantwortung für Fehler, sucht nach Ausflüchten und gibt allen anderen die Schuld für ihr Scheitern (und für das ihres Teams). Seinem Verständnis nach erkennt oder würdigt die restliche Welt einfach nicht die Genialität seines Tuns. Ein Mensch mit der inneren Haltung eines gequälten Genies kann katastrophale Auswirkungen auf die Teamleistung haben.

Nach eingehenden Diskussionen mit den Abteilungsleitern und Managern hatten die meisten von ihnen Extreme Ownership verstanden und gebilligt. Aber nicht der CTO. Nachdem der Workshop beendet war, traf ich mich zu einer Nachbesprechung mit dem CEO.

»Wie ist es gelaufen?«, erkundigte er sich.

»Der Workshop lief gut. Die meisten Ihrer Abteilungsleiter und Führungskräfte sind in das Konzept von Extreme Ownership eingestiegen«, antwortete ich. »Aber Sie haben da ein großes Problem.«

»Lassen Sie mich raten. Mein Chief Technology Officer.«

»Ganz richtig. Er leistet auf jeder Ebene Widerstand gegen das Konzept von Extreme Ownership.« Ich hatte so etwas auch früher schon erlebt, sowohl in den SEAL-Teams als auch mit anderen auftraggebenden Unternehmen. In jeder Gruppe gab es einige Leute, die keine Verantwortung übernehmen wollten. Doch dieser CTO war ein besonders hartnäckiger Fall.

»Ihr CTO ist möglicherweise eins der schlimmsten ›gequälten Genies‹, denen ich je begegnet bin«, meinte ich.

Der CEO räumte ein, dass sein CTO ein Problem war. Er war schwierig in der Zusammenarbeit und zwischen ihm und anderen Abteilungsleitern im Unternehmen bestanden große Konflikte. Doch der CEO hatte den Eindruck, dass der CTO eine zentrale Stelle innerhalb des Teams einnahm – seine Erfahrungen und sein Wissen waren wichtig für das Unternehmen – und deshalb nicht entlassen werden konnte. Leider schien der CTO zu spüren, dass er unantastbar war.

»Ich kann Ihnen nicht vorschreiben, irgendjemanden zu entlassen«, sagte ich. »Das sind Entscheidungen, die nur Sie treffen können. Aber ich kann Ihnen eines verraten: Wenn es um Leistungsstandards geht, *kommt es nicht darauf an, was Sie predigen, sondern was Sie tolerieren*. Sie müssen Ihren CTO dazu bringen, Extreme Ownership auszuüben – Fehler einzugestehen, andere nicht mehr zu beschuldigen und sein Team zum Erfolg zu führen. Wenn Sie zulassen, dass der Status quo bestehen bleibt, können Sie keine Leistungssteigerung und damit auch keinen Sieg erwarten. Das gesamte Unternehmen könnte scheitern.«

Eine Woche später rief ich den CEO an, um nachzufragen, wie es mit seinem Team klappte.

»Einige der Leute haben dieses Extreme-Ownership-Konzept wirklich sehr begrüßt«, sagte er begeistert. »Aber der Chief Technology Officer bleibt nach wie vor ein Problem.« Er berichtete, wie der CTO nach meinem Weggang in sein Büro gestürmt war und ihn davor gewarnt hatte, das Konzept von Extreme Ownership habe »negative Auswirkungen«. Das war lachhaft.

»Extreme Ownership hat keine negativen Auswirkungen«, sagte ich. »Es gibt nur zwei Arten von Führungskräften: effektive und ineffektive. Effektive Führungskräfte, die erfolgreiche, leistungsstarke Teams führen, beweisen Extreme Ownership. Alles andere ist einfach ineffektiv. Alles andere ist *schlechte Führung*.«

Die Leistungen des CTO und die seines Teams bewiesen das in den lebendigsten Farben. Seine Aggressivität wirkte sich auf sein gesamtes Team und auf die anderen Abteilungen des Unternehmens aus, die Schwierigkeiten hatten, mit ihm zusammenzuarbeiten. Der CEO verstand. Sein Unternehmen war nicht auf dem Weg zum Sieg und ihm lag zu viel an der Firma, die er mit aufgebaut hatte, und an der Lebenssituation seiner anderen Angestellten, um ihr Scheitern zulassen zu können. Sie mussten besser werden.

Er entließ den CTO.

Ein neuer CTO kam an Bord mit einer anderen Einstellung – einer Einstellung von Extreme Ownership.

Nach diesem Führungswandel in der Technologieabteilung nahmen auch die anderen Abteilungen die Zusammenarbeit mit ihr auf und dieses Teamwork spielte eine entscheidende Rolle dafür, dass das Unternehmen wieder auf die Beine kam. Die ehemals scheiternde und ums Überleben kämpfende Firma war jetzt wieder auf dem Weg zu Erfolg, Profitabilität und Wachstum. Das bewies einmal mehr, dass Führung das Wichtigste in jedem Kampf ist; sie ist jener eine Faktor, der darüber entscheidet, ob ein Team erfolgreich ist oder versagt. Eine Führungskraft, die Extreme Ownership zeigt, findet einen Weg, um effektiv zu werden und ihr Team zu Höchstleistungen anzuspornen, damit es gewinnt.

Ob in der SEAL-Ausbildung, im Kampf auf fernen Schlachtfeldern, im Geschäft oder im täglichen Leben: Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Führer.

* Das Boot auf den Kopf stellen, alle Mann ins Wasser, dann das Boot wieder aufrichten und einsteigen.

** Diese spektakulären Outdoor-Abenteuer wurden Ryan ermöglicht durch die fantastische Arbeit von Camp Patriot (www.camppatriot.org), einer gemeinnützigen Organisation für verwundete Kriegsveteranen.

*** »Keine schlechten Einheiten, nur schlechte Offiziere« aus dem Buch About Face: The Odyssey of an American Warrior von Colonel a. D. David Hackworth und Julie Sherman.

KAPITEL 3

Glaube

Jocko Willink

Sharkbase, Camp Ramadi, Irak: Mission mit Fragezeichen

Das ergibt keinen Sinn, das ergibt überhaupt keinen Sinn, dachte ich, während ich das Mission Statement einer übergeordneten Kommandostelle durchlas. Wir sollten Missionen »an, mit und durch irakische Sicherheitskräfte« durchführen. Anders als bei meinem ersten Irak-Einsatz, bei dem SEALs fast ausschließlich mit unserem eigenen SEAL-Team und anderen Spezialeinheiten zusammengearbeitet hatten, hatte meine Task Unit jetzt die Anweisung bekommen, mit konventionellen Streitkräften zusammenzuarbeiten. Aber nicht einfach mit irgendwelchen, sondern mit irakischen.

Die SEALs in Task Unit Bruiser waren wie eine Mannschaft von Profisportlern, außerordentlich gut trainiert, um Höchstleistungen zu erbringen. Wir kannten einander so gut, dass wir die Gedanken und Bewegungen des anderen vorhersehen konnten. Beim Marschieren im Dunkeln erkannten wir einander an den Umrissen. Das war das Ergebnis jahrelangen Trainings, nicht nur im Rahmen von BUD/S, unserer SEALs-Grundausbildung, die wir alle abgeschlossen hatten, sondern auch in dem einjährigen Trainingszyklus, den die gesamte Task Unit gemeinsam durchlaufen hatte. Bei diesen Übungen ging es um das Trainieren und die praktische Umsetzung als Team: in der Wüste, in urbanen Umgebungen und bei Einsätzen auf hoher See, mit Landfahrzeugen, Booten, Flugzeugen, Hubschraubern und zu Fuß. Tausende von Schüssen hatten wir mit unserem

riesigen Waffenarsenal abgefeuert, bis wir dies auch unter massivem Druck mit der größtmöglichen Präzision schafften. Wir hatten Hunderte Stunden trainiert, eine Wiederholung nach der anderen, ein Drill gefolgt vom nächsten, bis wir nicht nur als Gruppe von Einzelnen, sondern als Team agieren konnten – eine synchrone Maschine, die sich mit Präzision und Effizienz durch die Herausforderungen eines chaotischen Kampfgebietes hindurcharbeitete.

Als SEALs hielten wir uns in körperlicher Top-Form, um fordernde Missionen erfüllen zu können und den extremen physischen Beanspruchungen des Gefechts gewachsen zu sein. Wir machten Hunderte Klimmzüge und Liegestütze, rannten mehrere Kilometer am Stück, stemmten schwere Gewichte, schwammen weite Strecken im offenen Meer – alles als Vorbereitung auf den Kampf. Während unseres Trainingszyklus verbrachten wir die wenigen kostbaren Stunden, in denen wir keine vorgeschriebenen Übungseinheiten absolvieren mussten, im Fitnessstudio, um uns durch harte, intensive Workouts noch weiter zu stählen. Wenn es an unserem Trainingsort kein Fitnessstudio gab, machten wir anstrengende Läufe auf der Straße, zogen oder warfen schwere Reifen auf dem Parkplatz oder schmissen einander in heftigen Jiu-Jitsu-Wettkämpfen auf die Matten – was auch immer wir tun konnten, um stark und fit zu bleiben. Von jedem wurde erwartet, seine sportliche Kondition auf diesem hohen Niveau zu halten, damit er sein Gewicht tragen konnte und niemals im Einsatz versagte. Wir mussten bereit sein, einen verwundeten Kameraden in voller, schwerer Kampfmontur über unwegsames Gelände in Sicherheit zu tragen. Ein entscheidender Bestandteil unserer Kultur war es, dass wir einander ständig Tests der körperlichen Stärke unterzogen.

Als SEALs hatten wir mit die beste Ausrüstung der Welt: verschlüsselte Funkgeräte, Nachtsichtbrillen, Infrarot-Laser, -Lampen und -Marker, Kevlar-Uniformwesten und Helme. Wusste man, wie man diese Ausrüstung zum Einsatz bringen kann, war der taktische Vorteil gegenüber dem Feind enorm.

Und jetzt erhielt ich die Mitteilung, dass die Task Unit Bruiser – meine Freunde, meine *Brüder*, diese top-trainierten und motivierten Männer – Seite an Seite mit konventionellen irakischen Soldaten kämpfen sollten, unzweifelhaft eine der *schlechtesten* Armeen der militärischen Welt. Die

meisten irakischen Soldaten waren arm, ungebildet, untrainiert, unterernährt und unmotiviert. Aufgrund der katastrophalen wirtschaftlichen Verhältnisse im ganzen Land traten viele einfach nur wegen des Soldes in die Armee ein. Wenn es hart auf hart kam, desertierten sie häufig (wie wir später erleben sollten).

Jeder dieser Soldaten hatte, das muss man ihnen zugutehalten, sein Leben riskiert, um Teil der irakischen Armee zu werden. Ihre Familien wurden oft zu Zielscheiben der Terroristen, ihr Leben war bedroht, während die Soldaten auf Kampfeinsätzen in fernen irakischen Städten waren. Natürlich gab es unter ihnen auch ein paar bessere Soldaten. Aber kompetente und fähige irakische Soldaten waren die seltene Ausnahme, nicht die Regel. Die große Mehrheit von ihnen lag als Kämpfer weit unterhalb des Standards, den man von jedem Militärangehörigen erwarten würde, und mit Sicherheit weit unterhalb dessen, was notwendig gewesen wäre, um die wachsende Zahl an Aufständischen im Irak zurückzudrängen und zu besiegen.

Im Jahr 2003 war Saddam Husseins Armee von der US-geführten Koalitions-Übergangsverwaltung komplett aufgelöst worden. Sie musste nun von Grund auf neu aufgebaut werden. Die Ausbildung der neuen irakischen Armee war chaotisch organisiert und konnte im besten Falle als lückenhaft bezeichnet werden. Einige irakische Soldaten hatten so gut wie gar keine Ausbildung. Die Offiziere erwarben sich ihren Rang oft durch Bestechung oder bezahlten dafür. Das oberste Ziel junger Rekruten war das Überleben, nicht der Sieg. Körperlich waren sie schwach. Die meisten von ihnen schafften nicht mal ein paar Klimmzüge oder Hampelmänner. In taktischer Hinsicht waren sie gefährlich und unvernünftig und sie verstießen regelmäßig gegen die grundlegendsten Sicherheitsvorschriften.

Noch schlimmer war, dass einige von ihnen gegenüber der Koalition und der neuen irakischen Regierung eine sehr zweifelhafte Loyalität empfanden. Einige der sunnitischen Soldaten blieben Saddam ergeben. Doch die meisten Soldaten waren Schiiten und viele von ihnen betrachteten Muqtada as-Sadr, den charismatischen Geistlichen, der den Amerikanern feindlich gesinnt und eng mit dem Iran verbündet war, als Nationalhelden. Nur allzu oft wurde von irakischen Soldaten berichtet, die ihre Waffen gegen ihre Berater von Army oder Marine Corps gerichtet hatten. Wie konnte vor diesem Hintergrund Vertrauen aufgebaut werden?

Abgesehen von ihrer schlechten Ausbildung reichte die Ausrüstung der irakischen Soldaten kaum für einen Campingausflug, geschweige denn für einen Kampfeinsatz. Manche trugen Sneakers oder Sandalen. Ihre Uniformen waren ein Sammelsurium aus Militärkleidung mit amerikanischem, sowjetischem oder arabischem Tarnmuster. Die Kleidungsvielfalt machte es schwierig, Freund und Feind auseinanderzuhalten – besonders in einer Umgebung, in der auch der Feind eine Vielzahl paramilitärischer Uniformen und Ausrüstungsgegenstände trug.

Das Gurtzeug der irakischen Soldaten (oder die Transportausrüstung) bestand aus zerfledderten baumwollenen Brustgurten aus der Sowjet-Ära mit AK-47-Magazinen, die oft auseinanderfielen. Ihre Waffen waren ein Durcheinander aus Gewehren, die von den Aufständischen beschlagnahmt worden waren, viele davon schlecht gemachte irakische oder chinesische Imitate der AK-47. Die meisten waren in miesem Zustand und lagen weit unterhalb des Standards des originalen russischen Sturmgewehrs, das auch als »Kalaschnikow« bekannt ist. Nicht selten waren die Gewehre so verrostet, dass die Zielvorrichtung nicht mehr bewegt werden konnte. Damit hatte sich ihre Ausrüstung auch schon weitgehend erschöpft. Sie verfügten über keine Nachtsichtgeräte, keinen Laser, keinen Funk. Genau genommen hatten nur sehr wenige überhaupt eine schlichte Taschenlampe. Wenn sie das Glück hatten, eine Schutzweste zu besitzen, war diese für gewöhnlich alt und von fragwürdigem Nutzen.

Die Task Unit Bruiser hatte den Auftrag, unsere irakischen Soldaten auszurüsten, zu organisieren und, was am wichtigsten war, sie auszubilden und bereit zu machen für den Kampf gegen die Aufständischen, die zunehmend erfolgreich gegen die US-Streitkräfte vorzugehen schienen. In Gegenden, wo man weniger feindlich eingestellt war, bedeutete das, an sicheren Stützpunkten Ausbildungsprogramme durchzuführen und die Iraker mit den grundlegenden soldatischen Fähigkeiten sowie schließlich mit einigen erweiterten Infanterietaktiken vertraut zu machen, ehe wir sie mit auf die Patrouille durch feindliches Territorium nahmen.

Aber dies hier war Ramadi, das Epizentrum der Aufständischen und das entscheidende Schlachtfeld im Kampf um die Provinz al-Anbar. Es mussten Kämpfe ausgefochten, Außenposten gesichert und feindliche Kämpfer gefangen genommen und gegebenfalls getötet werden. Es war einfach

unmöglich, die irakischen Soldaten für mehr als ein, zwei Tage vom Gefechtsfeld zu nehmen, um sie auszubilden.

Unsere Mission als SEALs bestand darin, mit diesem zusammengewürfelten Haufen irakischer Soldaten auf feindliches Territorium vorzudringen und gegen hartgesottene Mudschahedin anzutreten, die entschlossen waren, so viele von uns zu töten wie nur irgendmöglich. SEALs sind dafür bekannt, dass sie bei Geschützfeuer zu Hochform auflaufen. Allerdings ist es viel leichter, bei Geschützfeuer zu Hochform aufzulaufen, wenn ein SEAL von anderen SEALs umgeben ist, wenn wir wissen, dass der Mann, der unsere »Sechs« (oder Rückseite) deckt, jemand ist, der dieselbe Ausbildung durchlaufen hat, dieselbe Ausrüstung besitzt und dieselbe Sprache spricht – jemand, dem man *vertraut*. Dass ein SEAL sein Leben in die Hände eines Menschen legen soll, den er nicht kennt – eines Menschen, mit dem er bisher kaum zusammengearbeitet hat, der nicht gut ausgebildet und undiszipliniert ist, der eine andere Sprache spricht und dessen Vertrauenswürdigkeit bezweifelt werden kann –, ist verdammt viel verlangt. Innerhalb der SEAL-Teams ist das Band unserer Bruderschaft unsere stärkste Waffe. Wenn uns das genommen wird, verlieren wir unsere wichtigste Teamqualität.

Sie können sich die Reaktionen vorstellen, als unsere SEALs in der Task Unit Bruiser erfuhren, dass sie Kampfeinsätze nur noch an der Seite irakischer Soldaten durchführen durften. Sie sträubten sich energisch und absolut gegen diese Idee. Sie wussten, dass die Gefahren durch den Feind in Ramadi bereits extrem groß waren. Es gab keinen Grund, das Risiko für unsere Kräfte noch zu erhöhen. Doch genau so lautete unsere Anweisung.

Meine erste Reaktion war: Scheiße, nein. Das war das Risiko einfach nicht wert. Warum sollten wir ohne jeden möglichen Vorteil in den Kampf gehen, ja sogar mit einem ausdrücklichen Nachteil, der auch noch selbst gemacht war? Ich glaubte nicht daran, dass diese Mission einen Sinn ergab. Ich glaubte nicht, dass sie klug war. Ich glaubte nicht, dass sie erfolgreich werden würde. Es schien verrückt, vielleicht sogar selbstmörderisch, sich ein Feuergefecht vorzustellen, das an der Seite von irakischen Soldaten mit einer derart mangelhaften Ausbildung und einer fragwürdigen Loyalität bestanden werden sollte. Doch als Befehlshaber der Task Unit Bruiser wusste ich, dass mein Handeln und meine Einstellung bei meinen Truppen großes Gewicht hatten. Dies waren meine Befehle, und um zu führen,

musste ich daran glauben. Ich behielt also meine Zweifel für mich, als ich die einfache Frage stellte: *Warum?*

Warum sollte die amerikanische Militärführung im Irak und daheim in den USA – von Bagdad über das Pentagon bis zum Weißen Haus – die Navy SEALs, andere Spezialeinheiten und konventionelle Streitkräfte mit einer derart hochriskanten Mission beauftragen? Ich hatte erfahren, wie schwierig der Kampf sein konnte, wenn ich die besten Leute an meiner Seite hatte. Warum ihn noch schwieriger machen?

Ich wusste, ich musste meine Perspektive verändern, musste mental über den unmittelbaren Kampf hinausgehen, über den Tellerrand blicken und diese Frage auf einer strategischen Ebene betrachten, als sei ich einer jener Generäle in Bagdad oder im Pentagon. Sicher, sie waren weit von der Front entfernt, aber ganz bestimmt hatten sie dasselbe Ziel wie wir: den Sieg.

Das brachte mich zu einer anderen Frage: Was war Sieg überhaupt? Es ging sicher nicht um das Siegen im traditionellen militärischen Wortsinn. Es würde keine Kapitulation dieses Feindes geben, gegen den wir kämpften. Es würde keinen Friedensvertrag geben. Der Sieg bedeutete hier lediglich, dass der Irak ein relativ stabiles und sicheres Land werden würde.

Also fragte ich mich: *Wie können wir die irakischen Soldaten darauf vorbereiten, die Sicherheit in ihrem eigenen Land zu handhaben?* Irgendwo mussten sie ja anfangen. Wenn keine Zeit blieb, die Iraker außerhalb des Gefechtsfeldes in einer sicheren Umgebung am Stützpunkt auszubilden, mussten sie es eben im Einsatz lernen, durch On-the-Job-Training. Falls sie niemals irgendeinen Grad an Fertigkeiten erwarben, der es ihnen ermöglichte, ihr Land vor terroristischen Aufständischen zu beschützen, wer sollte es dann tun? Die Antwort lag auf der Hand: wir, das US-Militär. Wir würden hier festsitzen und über Generationen hinweg ihr Land sichern.

Es bestand eine riesige Ungleichheit zwischen den Fähigkeiten der mangelhaft ausgebildeten, schlecht ausgestatteten und unmotivierten irakischen Soldaten und denen der entschlossenen, gut ausgerüsteten und äußerst effektiv vorgehenden Aufständischen, gegen die sie und wir vorzugehen hatten. Jedes Mal, wenn in Ramadi ein amerikanischer Vorposten der Kontrolle durch irakische Soldaten übergeben wurde, griffen die Aufständischen an und nahmen die Position ein, wobei sie Dutzende von irakischen Soldaten töteten, manchmal auch die Berater von Marine Corps oder Navy, die ihnen zugeteilt worden waren. Die Iraker hatten den

Aufständischen nichts entgegenzusetzen. Wie es aussah, wäre eine mehrere Generationen dauernde Ausbildung notwendig gewesen, um sie auf das Niveau zu bringen, das sie brauchten, um einen derart aggressiven Feind zurückzuschlagen. Doch selbst dann wäre eine so bunt zusammengewürfelte Truppe wohl niemals in der Lage, einen ernst zu nehmenden Gegner erfolgreich zu bekämpfen und zu besiegen. Für uns, die wir an vorderster Front dieses Konflikts standen, war offensichtlich, dass viele hochrangige amerikanische Offiziere, die weit entfernt von der unmittelbaren Interaktion mit irakischen Soldaten waren, deren grundsätzliche Schwäche nicht begriffen. Ihre Leistungen waren einfach entsetzlich und keine wie auch immer geartete Ausbildung würde sie jemals zu *exzellenten* Soldaten machen. Aber vielleicht konnten wir sie wenigstens *gut genug* machen.

Als ich darüber nachdachte, erkannte ich, dass es etwas gab, das wir – die Task Unit Bruiser und die restlichen amerikanischen und verbündeten Streitkräfte – tun konnten. Diese irakischen Truppen oder *Jundhis*[*], wie sie selbst sich auf Arabisch nannten, mochten niemals gut genug werden, um es gegen einen starken, gut ausgerüsteten und entschlossenen Feind aufzunehmen. Aber wir konnten dazu beitragen, dass sie gut genug waren, gegen einen weniger starken Feind anzutreten. Dann konnten wir dafür sorgen, dass der Feind zukünftig in diese Kategorie fiel, indem wir sein Kriegsführungspotenzial beschränkten. Wir (unsere SEALs und die US-Streitkräfte) mussten also, dachte ich, zusätzlich zum Aufbau der Leistungsfähigkeit der irakischen Armee durch Ausbildung und Kampfanweisungen auf dem Schlachtfeld die Aufständischen niederschlagen und ihre Möglichkeiten so weit zu verringern, dass einheimische Soldaten und Polizeikräfte wenigstens eine Chance hatten, den Frieden selbst aufrechtzuerhalten und letztlich zu siegen. Zu diesem Zweck mussten die SEALs der Task Unit Bruiser aus ihrem abgezäunten Bereich heraus- und auf das Schlachtfeld gehen und den Aufständischen ernsthaft schaden. Wir konnten jedoch nicht operieren, solange unsere Missionen keine Bewilligung unserer Kommandokette hatten. Die SEAL-Einheit, die in den Monaten vor unserer Ankunft in Ramadi gewesen war, hatte uns gesagt, dass sie eine Reihe von Kampfeinsätzen plante, bei denen ausschließlich SEALs beteiligt waren – ohne irakische Soldaten. Fast alle diese Operationen waren nicht genehmigt worden. Ich wusste, damit wir die

Erlaubnis bekamen, mussten wir die Iraker bei jedem Einsatz mitnehmen. Sie waren unsere Fahrkarte, um den Stützpunkt zu verlassen, in feindliches Territorium vorzustoßen und den Aufständischen die Hölle heißzumachen.

Das hatte ich verstanden und daran glaubte ich. Nun musste ich dafür sorgen, dass auch meine Truppen verstanden und glaubten.

Ich trommelte alle SEALs der Task Unit Bruiser im Besprechungsraum zusammen.

»Also, Jungs«, begann ich. »Ihr habt die Gerüchte ja schon gehört. An jedem Einsatz, den wir durchführen, sind zukünftig auch irakische Soldaten beteiligt.« Gemurmelte Flüche und laute Bekundungen der Unzufriedenheit waren die Reaktion. Ich wiederholte: »Bei jeder Mission, die wir ausführen, werden wir gemeinsam mit *Jundhis* kämpfen.« Erneut Gegenstimmen und Flüche, diesmal noch lauter. Die übereinstimmende Meinung unserer SEALs, also derjenigen, die an vorderster Front unsere Missionen durchführen würden, war eindeutig: »Das ist Schwachsinn.«

Ich unterbrach den Protest: »Ich verstehe. Das Kampfgebiet hier in Ramadi ist gefährlich. Es ist schwierig. Warum sollte es uns noch schwerer gemacht werden, indem man uns zwingt, gemeinsam mit irakischen Soldaten zu kämpfen?« *Ganz genau,* nickten viele im Raum.

»Also, ich will euch etwas fragen«, fuhr ich fort. »Wenn das irakische Militär es nicht schafft, die Sicherheit im eigenen Land zu gewährleisten, wer tut es dann?«

Im Raum wurde es still. Ich hob die Aussage hervor, indem ich die Frage wiederholte: »Ich frage euch noch mal, wenn das irakische Militär die Sicherheit in diesem Land nicht gewährleisten kann, wer dann?« Ich hatte ihre Aufmerksamkeit und sie kannten die Antwort. Aber um sicherzustellen, dass wirklich jeder die strategische Wichtigkeit dessen verstand, *warum* wir diese Anweisung erhalten hatten, brachte ich es noch mal auf den Punkt: »Wenn irakische Soldaten das nicht hinkriegen, bleibt nur noch eine Gruppe dafür übrig – nämlich wir. Wenn wir diesen Jungs nicht ein bisschen Feuer machen, ist das unsere Mission für nächstes Jahr und für übernächstes und für überübernächstes. Die Army hängt dann hier generationenlang fest. Unsere Söhne und deren Söhne werden den Irak sichern müssen.«

Ich merkte, dass sie trotz ihres immer noch vorhandenen Widerstandes gegen die Vorstellung, mit irakischen Soldaten zusammenarbeiten zu

müssen, diese Mission allmählich aus einer strategischen Perspektive zu sehen begannen.

»Genau wie euch ist mir bewusst, dass die irakische Armee niemals auch nur annähernd den Standard erreichen wird, den wir uns gesetzt haben, egal wie gut wir sie schulen. Aber wir werden ihnen helfen, besser zu werden. Und es gibt noch etwas, das wir tun können, um ihnen zu helfen. Wir werden gegen den Feind auf den Straßen von Ramadi vorgehen und ihn vernichten, um die militärische Leistungsfähigkeit der Aufständischen zu verringern und das Ausmaß der Gewalt zu vermindern. Wenn der Feind geschlagen ist, kann die irakische Armee die Sicherheitspflichten alleine übernehmen.«

Einige nickten zustimmend.

»Aber dafür«, fuhr ich fort, »müssen wir uns jede Mission – jeden Einsatz – genehmigen lassen. Und wenn wir wollen, dass unsere Missionen genehmigt werden, müssen wir die irakischen Soldaten jedes Mal dabeihaben. Hat das irgendjemand noch nicht verstanden?«

Es war still im Raum. Jeder hatte es verstanden. Sie machten nicht gerade Freudensprünge bei dem Gedanken, Seite an Seite mit irakischen Soldaten auf einem gefährlichen Gefechtsfeld zu kämpfen. Aber sie mussten begreifen, warum sie es taten, damit sie an die Mission glauben konnten.

Hinterher sprach ich noch ausführlicher mit meinen wichtigsten Führungsleuten darüber, warum diese Mission wichtig war. Ich erklärte meinen Offizieren und Unteroffizieren, dass sie anders als die vorherige Task Unit der SEALs *kein* Einsatzkonzept (Concept of Operations, CONOPS) – ein Dokument, in dem die Grundvorstellungen für einen Einsatz festgelegt werden, um die Genehmigung der übergeordneten Hauptquartiere einzuholen – ohne irakische Soldaten als Teil der Einsatzkräfte einreichen würden.

»Was ist mit all den unilateralen[**] Einsätzen, die du bei deiner letzten Stationierung durchgeführt hast?«, fragte Leif. »Waren die nicht anders?«

Der andere Zugführer und die beiden Zug-Sergeanten warteten auf meine Antwort.

»Ja. Wir haben vor zwei Jahren im Irak eine ganze Menge unilaterale DAs[***] durchgeführt«, antwortete ich. Und die Koalitionsstreitkräfte im ganzen Irak haben sie seither fortgesetzt. Aber das sind nun mal die Fakten: In den letzten beiden Jahren haben sich die feindlichen Angriffe um 300

Prozent erhöht. 300 Prozent! Das hier ist ein Fass ohne Boden. Wir müssen etwas anders machen, wenn wir gewinnen wollen. Es werden an jedem einzelnen eurer Einsätze irakische Soldaten beteiligt sein. »Sie sind unsere Maßnahme, um etwas zu verändern – unser Einsatzticket. Wir bringen sie auf Vordermann. Wir bereiten sie so gut vor, wie wir können. Wir kämpfen an ihrer Seite. Und wir werden den Feind so lange unter Druck setzen, bis er genügend geschwächt ist, dass selbst die irakische Armee in der Lage ist, ihn alleine zu bekämpfen«, wies ich an. »Noch irgendwelche Fragen?«

Es gab keine weiteren Fragen. Die wichtigste Frage war beantwortet worden: Warum? Nachdem ich die Mission analysiert und mir selbst ein Verständnis dieser entscheidenden Information verschafft hatte, konnte ich auch an sie glauben. Hätte ich nicht an sie geglaubt, so wäre es unmöglich gewesen, dies von den SEALs in meiner Task Unit zu verlangen. Hätte ich Zweifel geäußert oder die Weisheit dieses Plans vor den Truppen öffentlich infrage gestellt, so wäre ihr Spott über die Mission nur rasant gewachsen. Sie würden niemals daran glauben. Also würden sie sich auch niemals dafür engagieren und ich würde scheitern. Aber nachdem ich selbst die strategische Wichtigkeit verstanden hatte und von ihr überzeugt war, gab ich dieses Verständnis und diese Überzeugung klar und unmissverständlich an meine Truppen weiter, damit sie ebenfalls daran glauben konnten. Dann verstanden sie die Gründe und würden sich schließlich für die Mission einsetzen, die uns unweigerlich bevorstehenden Herausforderungen bewältigen und die uns gestellte Aufgabe erfüllen.

Die meisten der Einsatzkräfte akzeptierten meine Erklärung. Nicht jedes Mitglied der Task Unit Bruiser war sofort überzeugt. Wir mussten die Bedeutung der Kampfausbildung für die irakischen Soldaten unaufhörlich hervorheben.

Im Verlauf des Stationierungseinsatzes führten unsere SEALs jede größere Operation mit irakischen Soldaten durch. Häufig taten die irakischen Soldaten dumme und gefährliche Dinge. Bei einem Kampfeinsatz betätigte einer von ihnen versehentlich den Abzug seiner Kalaschnikow und feuerte ein Dutzend Schüsse in den Boden direkt neben den SEALs, die in seiner Nähe standen. Die Kugeln verfehlten einige unserer Jungs nur um ein paar Zentimeter. Bei einem anderen Einsatz mussten Leif und sein SEAL-Kamerad einigen Irakern die Waffen aus den Händen reißen, denn diese rannten unter Beschuss von dem Feindkontakt weg und feuerten

gleichzeitig ihre Kalaschnikows rückwärts über die Köpfe hinweg ab, während andere SEALs und irakische Soldaten sich in ihrer Schusslinie befanden – unglaublich dumm und gefährlich. Ein anderes Mal wurden irakische Soldaten, die mit unseren SEALs auf Patrouille waren, angegriffen. Ein Iraker wurde getroffen – und seine Kameraden ließen ihn auf der Straße liegen und rannten in Deckung. Zwei SEALs mussten durch einen Hagel feindlicher Geschosse über die offene Straße rennen (so etwas bezeichneten wir als »Ehrenmedaillenlauf«), um den Verwundeten zu bergen und in Deckung zu ziehen, während ihnen die Kugeln um die Ohren sausten.

Die irakischen Soldaten trieben unsere SEALs, die sie ausbildeten und neben ihnen kämpften, zur Verzweiflung. Doch sie erwiesen sich auch als nützlich auf eine Art, mit der wir nicht gerechnet hatten. Wenn ein SEAL-Rammtrupp Vorschlaghammer oder Sprengstoff verwendete, um ein Tor zu öffnen – eine effektive Methode, wenn auch überaus laut –, wurde so der gesamten Nachbarschaft deutlich gemacht, dass wir dort waren. Unsere irakischen Soldaten wussten, wie die Türen und Tore gesichert waren, und konnten sie leise und mit nur geringen Mühen per Hand öffnen. Sie konnten auch die Guten von den Bösen unterscheiden. Für uns Amerikaner war es oft schwierig, den Unterschied zu erkennen, wenn unbewaffnete feindliche Kämpfer sich unter Zivilisten verbargen. Doch die Iraker bemerkten Kleidung, Angewohnheiten und arabische Akzente, die anders waren als die der lokalen Bevölkerung. Ihre Ortskenntnisse und ihre Vertrautheit mit ihrer Kultur waren für uns von Vorteil, wenn es darum ging, den Feind besser zu durchschauen und zu identifizieren.

Während der folgenden sechs Monate nahmen wir irakische Soldaten mit in einige der heftigsten Schlachten um die Stadt Ramadi. Viele von ihnen wurden im Einsatz getötet. Andere wurden verwundet. Trotz des Murrens der Task Unit Bruiser bildete sich zwischen unseren SEALs und ihren irakischen Pendants durch das Blut, den Schweiß und die Tränen schwieriger Kampfeinsätze eine gewisse Kameradschaft.

Im Rahmen der erfolgreichen Strategie Seize, Clear, Hold, Build der Einsatztruppe der 1. Panzerdivision, Ready First Brigade, wurden die feindlichen Kämpfer aus ihren vormals sicheren Zufluchten innerhalb Ramadis vertrieben. Weil wir in jeden unserer Einsätze irakische Soldaten mit einbezogen, genehmigte die Kommandokette alle unsere Pläne, zur

Unterstützung dieser Strategie tiefer in gefährliches Feindesland vorzudringen. Das ermöglichte es uns, die Aufständischen mit tödlicher Wirkung unter Beschuss zu nehmen und dadurch diese Bereiche ein bisschen sicherer zu machen für die US-Soldaten, welche die dauerhaften Gefechtsaußenposten einrichteten und außerhalb lebten und auf Patrouille gingen, was die Aufständischen aus ihren vorherigen Hochburgen hinaustrieb. In der Folge gab die lokale Bevölkerung die passive Unterstützung der Aufständischen auf und stärkte nun die amerikanischen und irakischen Streitkräfte. Im Laufe der Zeit ging das Ausmaß der Gewalt drastisch zurück, ebenso wie die militärische Schlagkraft der Aufständischen. Gegen Ende unserer Stationierung war der Bereich sicher genug, dass unsere irakischen Einheiten Einsätze unter eigenem Kommando und eigener Kontrolle durchführen konnten: Patrouillen in der Stadt, Angriffe auf den Gegner und die Gefangennahme oder Tötung von Aufständischen. Dieser Anteil der Mission war in jeder Hinsicht ein Erfolg.

Das Prinzip

Um andere zu überzeugen und dazu anzuregen, einer Mission zu folgen und sie zu erfüllen, muss eine Führungskraft von der Mission *wahrhaftig überzeugt* sein. Selbst wenn andere zweifeln und das Ausmaß des Risikos hinterfragen, indem sie sagen: »Ist es das wert?«, müssen Führungskräfte an den höheren Zweck glauben. Sind sie selbst nicht überzeugt, gehen sie nicht die erforderlichen Risiken ein, um die dem Sieg unweigerlich im Wege stehenden Herausforderungen zu bewältigen. Und sie sind nicht in der Lage, andere von der Mission zu überzeugen – besonders die Truppen an vorderster Front, die sie ausführen müssen. Ein Vorgesetzter muss immer in der Einsicht agieren, dass er Teil von etwas Größerem ist, das über seine eigenen Interessen hinausgeht. Diese Erkenntnis muss er auf seine Teams übertragen, bis hin zu den Ausführenden auf taktischer Ebene. Der unerschütterliche Glaube an die Mission ist weitaus wichtiger als Schulung oder Ausrüstung und entscheidend für jedes Team und jede Organisation, wenn es um den Sieg und um das Erzielen guter Resultate geht.

In vielen Fällen muss der Führende seine Vorstellungen und Visionen mit denen der Mission in Einklang bringen. Sobald er an die Mission glaubt, strahlt seine Überzeugung auf diejenigen ab, die in der Kommandokette

sowohl unter als auch über ihm stehen. Handeln und Worte spiegeln die Überzeugung mit einer eindeutigen Gewissheit und Sicherheit wider, die nicht möglich ist, wenn man zweifelt.

Die Herausforderung entsteht dann, wenn eine solche Übereinstimmung nicht explizit deutlich wird. Gerät der Glaube eines Vorgesetzten ins Wanken, erkennen das diejenigen, die ihm folgen sollen, und fangen an, ihren eigenen Glauben an die Mission infrage zu stellen.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich von der unmittelbaren taktischen Mission zu lösen und zu verstehen, wie sie sich in die strategischen Ziele einfügt. Wenn sie eine Anweisung erhalten, die sie selbst infrage stellen und nicht verstehen, müssen sie sich die Frage nach dem Warum stellen. Warum wird das von uns verlangt? Sie müssen einen Schritt zurücktreten, die Situation in einzelne Teile aufspalten, das strategische Bild analysieren und dann zu einem Schluss gelangen. Wenn sie selbst keine befriedigende Antwort finden können, müssen sie ihren Vorgesetzten so lange Fragen stellen, bis sie das Warum verstanden haben. Sobald die Verantwortlichen wie auch die Truppen an der Front verstehen *warum*, können sie sich in Bewegung setzen und sind vollständig von ihrem Tun überzeugt.

Gleichermaßen verpflichtend ist es für Vorgesetzte, sich die Zeit dafür zu nehmen, den Führungskräften der nachfolgenden Hierarchieebenen Erklärungen zu geben und Fragen zu beantworten, damit sie das Warum begreifen und überzeugt werden können. Ob in militärischen Strukturen oder in Unternehmen: Die Fronttruppen haben nie ein so umfassendes Verständnis des strategischen Bildes, wie die ranghöheren Vorgesetzten glauben mögen. Es ist entscheidend, dass die ranghöheren Vorgesetzten ihren Truppen ein allgemeines Verständnis jenes strategischen Wissens – das *Warum* – vermitteln.

In jeder Organisation müssen die Ziele immer miteinander im Einklang stehen. Wenn die Ziele nicht auf einer gewissen Ebene aufeinander abgestimmt sind, muss dieses Problem angegangen und behoben werden. Im Geschäftsleben wie auch beim Militär würde kein Führungsteam jemals wissentlich einen Handlungsablauf wählen oder einen Befehl erteilen, der zum Scheitern führt. Doch ein Untergebener mag eine bestimmte Strategie nicht verstehen und deshalb nicht davon überzeugt sein. Führungskräfte auf den unteren Hierarchieebenen müssen Fragen stellen, aber auch Feedback

nach oben geben, damit ihre Vorgesetzten die Zweit- und Drittauswirkungen strategischer Pläne und ihre Auswirkungen auf die Umsetzung vor Ort vollständig erfassen können.

Der Glaube an die Mission ist verknüpft mit dem vierten Gesetz des Kampfes: dem Dezentralen Kommando (Kapitel 8). Der Führende muss nicht nur erklären, was zu tun ist, sondern auch *warum*. In diesem Fall liegt es in der Verantwortung der ihm unterstellten Führungskraft, die Frage nach dem Warum zu stellen, wenn sie es nicht versteht. Erst wenn Führungskräfte auf allen Ebenen die Mission verstehen und von ihr überzeugt sind, können sie dieses Verständnis und diese Überzeugung an ihre Teams weitergeben, sodass diese die Herausforderungen überwinden, die Mission erfüllen und siegen können.

Geschäftliche Umsetzung

»Dieser neue Vergütungsplan ist unmöglich«, sagte einer der Mitarbeiter im mittleren Management. »Der vertreibt uns die besten Verkäufer.« Die anderen Kursteilnehmer stimmten zu.

Gegen Ende eines kurzen Führungsseminars für das mittlere Management des Unternehmens hatte meine Diskussion mit den Teilnehmern ein wichtiges Problem aufgezeigt, das in den Reihen der Firma Druck und Uneinigkeit erzeugte.

Die Unternehmensführung hatte vor Kurzem eine neue Vergütungsstruktur für ihre Vertriebsabteilung angekündigt. Danach wurden die Gehälter deutlich reduziert, besonders für die Verkäufer mit den weniger guten Zahlen.

»Was ist das Problem?«, fragte ich die Gruppe.

»Es ist auch so schon schwer genug, die Verkäufer zu behalten; da ist das keine große Hilfe!«, antwortete einer der Manager.

»Die verstehen einfach nicht, wie schwierig es auf diesem Markt ist«, sagte ein anderer mit Bezug auf die Geschäftsführung. »Dieser neue Vergütungsplan treibt die Leute unseren Mitbewerbern in die Arme.«

»Ein paar von meinen Leuten haben schon Gerüchte gehört; die Sache gefällt ihnen überhaupt nicht. Und ich kann sie nicht vom Gegenteil überzeugen. Ich glaube ja selbst nicht daran!«, meinte ein Dritter.

Ich stellte eine einfache Frage an alle: »Warum?«

»Warum was?«, gab einer der Manager zurück.

»Warum führt Ihre Geschäftsführung diese Veränderung ein?«

»Weiß der Kuckuck!«, rief einer der Manager energisch, was ihm einige Lacher der anderen einbrachte.

Ich lächelte und nickte. Dann fragte ich erneut: »Okay, aber was glauben Sie, *warum* sie diesen Plan umsetzen? Glauben Sie, dass sie Ihre besten Verkäufer hinausdrängen wollen? Wollen sie, dass diese Verkäufer zur Konkurrenz wechseln? Glauben Sie, sie wollen tatsächlich, dass das Unternehmen Verluste macht und scheitert?«

Es wurde still im Raum. Die Manager – von denen die meisten ihre Vorgesetzten respektierten und gute Beziehungen zur Unternehmensführung hatten – wussten, dass ihre Vorgesetzten klug, erfahren und für den Unternehmenserfolg engagiert waren. Das Problem war, dass niemand verstehen konnte, warum dieser neue Plan umgesetzt worden war, und niemand von ihnen hatte die einfache Frage gestellt: Warum?

»Hat irgendjemand mal nachgefragt?«, wollte ich wissen.

Es kehrte Stille ein. Schließlich platzte der Klassenclown heraus: »Ich frage nicht nach. Ich liebe meinen Job!« Die anderen brachen in Gelächter aus.

Ich lächelte und wartete, bis sie sich beruhigt hatten. »Verständlich«, entgegnete ich. »Ist die Geschäftsführerin (CEO) also so unvernünftig? Würde sie jemanden rausschmeißen, wenn er diese Frage stellt?«

»Nein«, murmelte die Gruppe.

Schließlich meldete sich einer der höheren Manager mit einer ernsthaften Antwort zu Wort: »Ich würde mir ziemlich blöd vorkommen, wenn ich nachfrage. Unsere CEO ist clever und hat eine Menge Erfahrung. Sie durchschaut dieses Business.«

»Okay«, schoss ich zurück. »Dann haben Sie also alle bloß Angst, dumm dazustehen?«

Das Nicken signalisierte ein einmütiges Ja.

Ich nickte ebenfalls, denn nun hatte ich das Problem besser erfasst. Niemand möchte dumm wirken, besonders nicht vor seinem Chef. »Lassen Sie mich etwas fragen«, fuhr ich fort. »Wenn Sie Ihren Vertriebsmitarbeitern diesen neuen Vergütungsplan nicht erklären können, wie stehen Sie dann wohl vor ihnen da?«

»Dumm und ängstlich«, erwiderte der Klassenclown.

»Genau!«, gab ich scherzend zurück. Aber ich wusste, dass sich eine einfache, schlichte Lösungsmethode für das Problem ergeben hatte.

Am Nachmittag suchte ich das Büro der CEO auf. Sie hatte gerade eine Besprechung mit dem Vertriebsvorstand des Unternehmens.

»Wie läuft Ihr Workshop denn so?«, fragte sie.

»Ganz gut. Sie haben da eine sehr solide Managerriege.«

»Absolut. Das ist eine tolle Mannschaft.«

»Wie ist Ihre Beziehung zu ihnen?«

»Oh, mit den meisten davon sehr eng, glaube ich. Ein paar von den Neueren kenne ich noch nicht so gut, aber insgesamt habe ich eine gute Beziehung zu unseren Managern.«

»Werden Sie von ihnen jemals mit irgendetwas konfrontiert oder nach etwas gefragt?«

Die CEO dachte einen Augenblick nach. »Eigentlich nicht«, räumte sie ein. »Ich glaube, sie verstehen ihr Geschäft, und ich nehme an, sie wissen, was wir zu tun versuchen. Es gibt also nicht besonders viel, mit dem sie mich konfrontieren müssten. Ich bin ja schon sehr lange im Geschäft. Ich wäre heute nicht hier, wenn ich nicht wüsste, was ich tue. Das wissen sie, und ich denke, sie respektieren das. Erfahrung macht in diesem Geschäft eine Menge aus. Aber ich glaube, wenn sie ein Problem hätten, würden sie bestimmt damit zu mir kommen.«

Eine häufige Fehleinschätzung von militärischen Führern oder Mitgliedern der obersten Unternehmensleitung. Hier hatten wir das klassische Beispiel einer Chefin, die das Gewicht ihrer Position nicht vollständig erkannte. In ihrer eigenen Vorstellung war sie recht entspannt, offen für Fragen, Kommentare und Anregungen der Mitarbeiter. Sie sprach von einer »Politik der offenen Tür«. Doch in der Vorstellung ihrer Vertriebsmanager war sie immer noch »die Chefin«: erfahren, klug und vor allem mächtig. Eine solche Position erforderte ein hohes Maß an Ansehen – ein so hohes, um genau zu sein, dass es einem Beschäftigten respektlos vorgekommen wäre, ihre Ideen zu hinterfragen. Keiner von ihnen hätte dabei ein gutes Gefühl gehabt, auch wenn die Mitglieder des mittleren Managements nicht tatsächlich um ihre Jobs fürchteten, nur weil sie eine Frage stellten. Doch ihnen war eindeutig unwohl dabei, vor ihrer Chefin eine schlechte Figur zu machen.

»Ich bin mir nicht sicher, ob es ihnen wirklich so leicht fällt, Sie mit etwas zu konfrontieren oder sich Ihnen zu öffnen, wie Sie glauben«, sagte ich geradeheraus.

»Tatsächlich?«, fragte die CEO mit leicht verwirrter Miene.

»Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel geben, das heute thematisiert wurde: der neue Vergütungsplan.«

»Was ist damit? Gefällt er ihnen nicht?«, fragte die CEO überrascht.

»Es geht nicht darum, dass er ihnen nicht gefällt. Ich glaube eher, sie verstehen ihn nicht.«

»Sie verstehen ihn nicht? So komplex ist der Plan ja nun wirklich nicht. Eigentlich ist er total simpel«, sagte die CEO und machte sich daran, ihn mir kurz zu erläutern.

»Es ist nicht so, dass sie den Plan selbst nicht verstehen«, antwortete ich. »Sie haben schon recht: Er ist simpel. Er verringert die Gesamtvergütung für das Verkaufspersonal, insbesondere für die Minderleister.«

»Genau. Wo ist denn da das Problem?«, meinte die CEO. Sie hatte recht: Selbst mir, der ich keine besondere Erfahrung in diesem bestimmten Bereich hatte, fiel es nicht schwer, das Grundkonzept des neuen Vergütungsplans zu begreifen.

»Das Problem ist nicht, dass sie den Plan nicht verstehen, sondern dass sie nicht verstehen, *warum* der Plan umgesetzt wird. Sie sind nicht davon überzeugt. Sie glauben, der Plan wird gute Verkäufer in die Flucht treiben, die dann bei Ihren Konkurrenten nach besseren Vergütungsplänen suchen und diese wahrscheinlich auch finden«, erklärte ich.

Jetzt wurde die CEO ein bisschen defensiv. »Dann haben sie eindeutig nicht begriffen, was ich geschäftlich vorhabe. Wenn wir die Gehälter kürzen, besonders die der schwachen Verkäufer, verringern diese Einsparungen die Kosten. Wenn ich die Kosten für den Vertrieb verringere, reduziert das unsere Fixkosten. Und bei geringeren Fixkosten kann ich die Produktpreise senken. Das ermöglicht es unseren größeren Produzenten, bessere Geschäfte zu machen. Natürlich, der neue Vergütungsplan ist schlecht für unsere leistungsschwächeren Mitarbeiter, aber diese leistungsschwächeren Mitarbeiter sind wirklich nicht diejenigen, die das Geschäft voranbringen. Wenn einige von ihnen den Hut nehmen, hat das für uns geschäftlich keinerlei Auswirkungen. Genau genommen würde das den Weg für die Besseren frei machen, in diesen Bereichen zu expandieren und

die Umsätze zu erhöhen. Es besteht also für unsere Vertriebsmitarbeiter die Chance, sogar noch besser zu werden.«

»Das ist sehr sinnvoll«, stimmte ich ihr zu.

»Absolut.« Dann erklärte die CEO, wie sie einen solchen Schritt schon zuvor einmal in einem schwierigen Markt durchgeführt hatte. »Das hilft fast immer. Vielleicht verringert sich dadurch die Gesamtzahl unseres Vertriebspersonals, aber langfristig wird das Volumen erhöht. Eine kleinere, effektivere Vertriebsabteilung verringert auch die Fixkosten: weniger Sozialabgaben, weniger Schreibtische, weniger Computer, mehr Effizienz. Das ist eine Win-win-Situation.«

»Klingt brillant. Es gibt dabei nur ein Problem«, warf ich ein.

»Und das wäre?«, fragte die CEO ungläubig.

»Ihr mittleres Management versteht diese Punkte nicht – sie verstehen nicht *warum* –, und deshalb sind sie von der Strategie nicht überzeugt. Wenn sie nicht davon überzeugt sind, trifft das auch auf den Vertrieb zu. Wenn Ihr Plan an den Start geht und die Umsetzenden nicht an ihn glauben, wird er höchstwahrscheinlich scheitern.«

»Und was kann ich tun, um sie davon zu überzeugen?«, wollte die CEO wissen.

»Ganz einfach. Sagen Sie ihnen einfach *warum*.«

Endlich verstand die CEO, was sie zu tun hatte.

Am nächsten Tag erschien sie in meiner Schulung des mittleren Managements und rückte die Dinge mit einer kurzen Präsentation gerade.

»Guten Morgen allerseits«, begann sie. »Jocko hat mich darauf hingewiesen, dass Sie alle Probleme mit dem neuen Vergütungsplan haben. Was genau gefällt Ihnen daran nicht?«

Nach einem Moment des Schweigens brachte schließlich einer der höheren Manager die Courage auf und ergriff das Wort. »Es ist schmerzlich, die Einkünfte unseres Verkaufsteams zu kürzen«, sagte der Manager. »Das könnte einige von ihnen forttreiben und das könnte sich für uns auf lange Sicht als Nachteil erweisen.«

Die CEO lächelte. Sie erklärte die Einzelheiten der hinter dem Plan stehenden Strategie: das erhöhte Volumen, die verringerten Fixkosten, die bessere Ausnutzung bestehender Kundenbeziehungen, wenn sie von leistungsstärkeren Verkäufern übernommen wurden. Rasch erkannten die Manager die Zusammenhänge und verstanden die Vorteile des Plans.

»Hat noch irgendjemand Fragen?«, schloss die CEO. Niemand meldete sich. »Ernsthaft. Hat noch jemand Fragen? Scheuen Sie sich nicht, sie zu stellen. Ich habe Ihnen diese Sache offenbar nicht deutlich genug gemacht. Und leider hat keiner von Ihnen nachgefragt!«

»Nein, ich glaube, wir haben es jetzt verstanden«, sagte einer der Manager.

»Glauben Sie, Sie können das Ihren Vertriebsmitarbeitern so vermitteln, dass sie es verstehen?«, fragte die CEO.

»Bestimmt«, erwiderte der Manager. »Aber ich glaube immer noch, dass ein paar der umsatzschwächeren Verkäufer wütend sein werden.«

»Da bin ich ganz sicher. Wie gesagt, das ist Teil der Strategie. Ich möchte, dass Sie sich hier auf diejenigen konzentrieren, die gute Zahlen schreiben, und auf diejenigen, von denen Sie glauben, dass sie das Potenzial dafür haben. Ich habe so etwas schon mal gemacht und wir haben damit gute Ergebnisse erzielt. Gibt es sonst noch irgendetwas?«

Es kehrte Entspannung ein, ausgelöst durch das offene Gespräch mit der CEO. Ehe sie ging, gab es noch ein bisschen Smalltalk. Dann wurde die Schulung fortgesetzt.

»Was glauben Sie?«, fragte ich die Teilnehmer.

»Das ist genau das, was wir gebraucht haben«, sagte einer der Manager.

»Jetzt hab ich es kapiert«, meinte ein anderer.

»Ich wünschte, wir hätten das von vornherein gewusst«, bemerkte ein dritter.

»Ich möchte Ihnen noch eine Frage stellen: Wer ist daran schuld, dass die CEO Ihnen das nicht ausführlicher erklärt hat?«, fragte ich.

Die anwesenden Manager schwiegen. Sie kannten die Antwort und nickten, als sie ein Thema wiedererkannten, das ich schon zuvor im Detail vorgestellt hatte.

»Ganz richtig«, rief ich: »Sie selbst! Genau darum geht es bei Extreme Ownership. Wenn Sie die Anweisungen Ihrer Vorgesetzten nicht verstehen oder nicht von ihnen überzeugt sind, ist es an Ihnen, so lange nachzufragen, bis Sie verstanden haben, wie und warum diese Entscheidungen getroffen wurden. Das *Warum* nicht zu kennen hindert Sie daran, an die Mission zu glauben. Wenn Sie sich in einer Führungsposition befinden, ist das ein sicheres Rezept für das Scheitern, und das ist inakzeptabel. Als Führungskräfte müssen Sie überzeugt sein.«

»Aber unsere Chefin hätte uns das erklären müssen, oder?«, wollte einer der Manager wissen.

»Natürlich. Ich habe ihr das gesagt und dann ist sie hergekommen und hat genau das getan. Aber sie ist keine Gedankenleserin. Sie kann nicht vorhersehen, was Sie nicht verstehen oder begreifen. Sie ist nicht perfekt; das sind wir alle nicht. Ab und zu geht uns mal etwas durch. Das passiert nun mal. Ich habe alle möglichen Fehler gemacht, als ich die SEALs kommandiert habe. Oft mussten meine Untergebenen die Suppe dann auslöffeln. Aber sie haben es mir nicht vorgehalten und genauso wenig habe ich geglaubt, dass sie an meinem Stuhl sägen wollten. Im Gegenteil, ich habe ihnen dafür gedankt, dass sie für mich mitgedacht haben. Führung bedeutet nicht, dass ein Einzelner eine Gruppe anführt. Es bedeutet, dass eine Gruppe von Führenden zusammenarbeitet, aufwärts und abwärts in der Befehlskette, um zu führen. Wenn Sie auf sich allein gestellt sind, schaffen Sie es nicht, egal wie gut Sie sind.«

»Dann haben wir also die Chefin im Stich gelassen, weil wir keine Fragen gestellt und nicht mit ihr gesprochen haben«, sagte einer der stilleren Manager im Hintergrund des Raums.

»Ja, das stimmt. Man spricht davon, dass zum Führen Mut gehört. Das ist genau eine solche Situation. Es braucht Mut, um zum Büro der CEO zu gehen, an ihre Tür zu klopfen und ihr zu erklären, dass man die Strategie hinter ihren Entscheidungen nicht verstanden hat. Vielleicht kommen Sie sich dabei dumm vor. Aber noch viel schlechter werden Sie sich fühlen, wenn Sie Ihrem Team eine Mission oder eine Strategie erklären müssen, die Sie selbst nicht verstanden haben oder von der Sie nicht überzeugt sind. Und wie Sie schon bemerkt haben, lassen Sie Ihre Chefin im Stich, denn sie wird nie erfahren, dass ihre Anweisungen nicht sachgerecht über die verschiedenen Ebenen hinweg weitergeleitet worden sind. Wenn Sie keine Fragen stellen, damit Sie die Mission verstehen und daran glauben können, versagen Sie als Führungskraft und enttäuschen Ihr Team. Wenn Ihnen also jemals wieder eine Aufgabe oder eine Mission übertragen wird, an die Sie nicht glauben, lehnen Sie sich nicht einfach zurück und nehmen Sie es nicht hin. Stellen Sie so lange Fragen, bis Sie das Warum verstanden haben, damit Sie von Ihrem Handeln überzeugt sein und die Informationen voller Zuversicht an Ihr Team weiterleiten können, sodass es losziehen und die Mission erfüllen kann. Das ist Führung.«

KAPITEL 4

Das Ego unter Kontrolle halten

Jocko Willink

Camp Corregidor, Ramadi, Irak: Willkommen in Ramadi

Feindliche Geschosse sausten über meinen Kopf hinweg, als ich die Treppe zum Dach unseres dreistöckigen Gefechtsstands (Tactical Operations Center, TOC) hinaufrannte. Unser Camp wurde angegriffen. Ich hatte nicht mal die Zeit gehabt, meine Schutzkleidung anzuziehen. Als der Beschuss losging, schnappte ich meinen Helm und mein Gewehr, warf mir den Patronengurt über die Schulter und machte mich auf den Weg hinauf zum Dach. Dutzendweise trafen die SEALs mit Helmen und schussbereiten Waffen ein, einige trugen bloß Shorts und T-Shirts unter ihren Schutzwesten.

Auf der anderen Seite des Flusses, in der Dunkelheit verborgen, hatten feindliche Kämpfer ein schweres Maschinengewehrfeuer eröffnet, zwei verschiedene amerikanische Vorposten und die amerikanischen Soldaten erwiderten es. Der helle Schein von Leuchtspurgeschossen war in beiden Richtungen zu sehen. Eine weitere Gruppe von Gegnern hatte unser Camp angegriffen und ließ die Gewehrkugeln vom gegenüberliegenden Ufer des Euphrat auf unseren Gefechtsstand einprasseln.

Aber sie hatten nicht mit der Reaktion gerechnet. Innerhalb von Minuten waren jeder einzelne Navy-SEAL der Task Unit Bruiser und etliche Männer unserer SEAL-externen Unterstützer auf dem Dach und feuerten zurück. Einige SEALs hatten ihre M4-Gewehre mitgebracht, andere 40-Millimeter-Granatwerfer vom Typ M79, wieder andere ihre Mk48- und Mk46-Maschinengewehre. Wir erwiderten die Mündungsblitze der Gegner mit einem unglaublichen Gegenfeuer. Ich wies einen M79-Schützen an, ein paar

40-Millimeter-Leuchtgeschosse hochzujagen, damit wir unser Ziel besser identifizieren konnten.

Leif war gleich neben mir auf dem Dach, schoss und gab den Schützen Anweisungen. Der SEAL an seiner Seite feuerte zwei ganze Hundert-Patronengürtel durch sein Maschinengewehr ab, die leeren Patronenhülsen wurden ringsum auf das Dach gespuckt und landeten dort mit einem metallischen *Klink*. Jeder feuerte, was das Zeug hielt; Gelächter war zu hören, als die Jungs den Gegner mit einem geradezu lächerlichen Geschützfeuer überzogen. Bald waren die feindlichen Kämpfer entweder tot oder auf dem Rückzug und ihre Attacke ließ nach. Der SEAL-Maschinengewehrschütze blickte sich mit einem Lächeln um.

»Das ist mein dritter Einsatz im Irak«, sagte er aufgeregt. »Und es ist das erste Mal, dass ich mein Maschinengewehr im Kampf benutzt habe.« Es war sein erster Tag in Ramadi.

Einige von uns waren schon seit einer Woche hier, darunter auch ich, Leif und ein paar andere Führungsoffiziere. Doch die meisten SEALs der Task Unit Bruiser waren heute erst eingetroffen. So viel Spaß es auch gemacht hatte, vom Dach zu schießen, dies war ein Weckruf für jeden in der Task Unit Bruiser. Dies war Ramadi, ein absolutes Kriegsgebiet und der gewalttätigste Ort im Irak. Jene von uns, die schon früher Einsätze im Irak gehabt hatten, erkannten nun, dass es diesmal anders sein würde – und sehr viel gefährlicher. Willkommen in Ramadi.

In den Jahren 2005 und 2006 war die riesige und unbeständige Provinz al-Anbar die gefährlichste Zone des Irak und für den Großteil der amerikanischen Verluste bei der Operation Iraqi Freedom verantwortlich. Von allen Orten in al-Anbar war die Stadt Ramadi am tödlichsten. Ramadi, am Ufer des Euphrat gelegen, hatte 400.000 Einwohner und war die Hauptstadt der Provinz al-Anbar sowie das Epizentrum der gewalttätigen sunnitischen Aufständischen. Die Stadt war übersät mit Ruinen, ausgebrannten Klumpen verbogenen Metalls, die einmal Fahrzeuge gewesen waren, und kugeldurchsiebten Hauswänden. Riesige Bombenkrater, durch IED-Minen[****] verursacht, sprenkelten die Hauptstraßen der Stadt. Tausende schwer bewaffneter sunnitischer Aufständischer, die der irakischen al-Qaida treu ergeben waren, kontrollierten etwa zwei Drittel der Stadt. Die amerikanischen Streitkräfte konnten nicht einmal den Fuß in diese Bezirke setzen, ohne massive

Verluste zu erleiden. Die feindlichen Kämpfer hatten die Stadt zur Hauptstadt ihres Kalifats erklärt.

Mutige amerikanische Soldaten lenkten Konvois und Patrouillen durch die todbringenden, massiv verminten Straßen und führten unter heftigem Beschuss Absperr- und Suchmanöver in feindlichem Territorium durch. Die meisten der mehrere Tausend Mann starken US-Truppen in Ramadi waren in großen gesicherten Stützpunkten außerhalb des eigentlichen Stadtgebiets stationiert. Doch entlang der quer durch die Stadt verlaufenden Hauptstraße war eine Reihe von einzelnen amerikanischen Militärvorposten ständigen Angriffen ausgesetzt.

Das Ausmaß der Entschlossenheit und Erfahrenheit der Aufständischen in Ramadi war besorgniserregend – weit jenseits dessen, womit wir in der Task Unit Bruiser bei früheren Einsätzen im Irak konfrontiert worden waren. Mehrmals in der Woche führten Gruppen von zwanzig oder dreißig Schwerbewaffneten massive Angriffe gegen die US-Streitkräfte durch. Diese Anschläge waren gut koordiniert, komplex und wurden gleichzeitig auf mehrere Kilometer voneinander entfernte amerikanische Vorposten verübt.

Viele der Angriffe folgten einem ähnlichen Muster. Jeder begann mit einem plötzlichen präzisen und verheerenden Maschinengewehrbeschuss, der aus mehreren Richtungen die amerikanischen Wachposten unter Feuer nahm und sie zwang, in Deckung zu gehen. Dann, wenn die Soldaten sich verbarrikadiert hatten, wurden in kurzer Folge tödliche RPG-7-Panzerfäuste abgefeuert, die einen infernalischen Lärm machten und tödliche Schrapnelle verstreuten. Als Nächstes regneten zwischen den Wänden des Koalitionslagers aus einiger Entfernung abgeschossene Mörsergranaten mit tödlicher Präzision herab. All dies diente dem Zweck, die Posten entweder aus ihrer Deckung zu locken oder sie zu zwingen, so lange in Deckung zu bleiben, dass sie das Feuer nicht erwidern konnten, während der Feind seine letzte und verheerendste Waffe in Anschlag brachte: einen Selbstmordattentäter am Steuer eines Lasters oder eines anderen Fahrzeugs mit mehreren Tausend Pfund Sprengstoff an Bord.[*****] Wenn es der Fahrer schaffte, die Betonabsperrungen zu durchbrechen, über die sich entgegenstellenden Soldaten hinauszugelangen und in das Lager zu steuern, konnte das katastrophale Folgen haben – so tödlich wie die mächtigste amerikanische Tomahawk-Rakete, abgefeuert von einem Kriegsschiff der

Navy, oder wie eine Joint Direct Attack Munit Row (JDAM, Lenkbombe), die aus einem amerikanischen Kampfflieger abgeworfen wurde.

Wie gesagt, die feindlichen Angriffe waren gut koordiniert und wurden mit großer Bösartigkeit ausgeführt. Die sunnitischen militanten Dschihadisten waren weitaus stärker und fähiger, als ich das im Irak zwei Jahre zuvor erlebt hatte. Sie hätten mühelos die amerikanischen Vorposten auslöschen, Dutzende von Soldaten töten und viele weitere verwunden können. Doch die furchtlosen Wachposten behaupteten jedes Mal ihr Territorium und schlugen die Aufständischen zurück. Statt sich in Deckung zu bringen, um das eigene Leben zu retten, blieben die jungen Soldaten auf den Wachttürmen mutig in ihren Stellungen und erwiderten das Feuer mit ihren eigenen tödlich präzisen Maschinengewehren. Ihr selbstloser Einsatz hinderte die Selbstmordattentäter daran, mit ihren rollenden Bomben bis ganz auf das Gelände vorzudringen. Die Autobombe wäre in einem mächtigen Feuerball und einer gewaltigen Erschütterung explodiert, doch der Feind kam nicht nah genug heran, und Gelände und Soldaten wurden durch Sandsäcke und Betonsperren geschützt. Die Soldaten wehrten diese Angriffe so häufig ab, dass sie für sie beinahe zur Gewohnheit wurden – bloß ein weiterer Tag in Ramadi.

In der Task Unit Bruiser waren wir voller Zuversicht und vielleicht sogar ein bisschen überheblich. Aber ich versuchte, diese Zuversicht auf ein gesundes Maß zu beschränken, indem ich eine Kultur von Extreme Ownership einführte. Innerhalb unserer Task Unit entwickelten wir eine Kultur des Niemals-Zufriedengebens; wir trieben uns selbst immer weiter voran, um unsere Leistungen kontinuierlich zu verbessern. Ich erinnerte unsere Truppen häufig daran, dass wir den Feind nicht für selbstverständlich nehmen durften, dass wir niemals selbstzufrieden werden durften. Vor diesem Hintergrund waren die Jungs der Task Unit Bruiser ausreichend angestachelt und voller Eifer, sich selbst zu beweisen, als wir im Frühjahr 2006 zu unserem Einsatz nach Ramadi kamen.

Gleich nach unserem Eintreffen erhielten wir einen Dämpfer, und zwar sowohl durch die Gewalttätigkeit des Kampfplatzes wie auch durch den unglaublichen Heldenmut, den die konventionellen Soldaten der Kampftruppe der 2. Brigade, 28. (2-28) Infanteriedivision unter Beweis stellten. Unsere SEALs hatten den Vorteil einer sehr viel intensiveren Ausbildung und all der coolen Waffen, Laser, optischen Geräte und anderen

Ausrüstungsgegenstände, die durch das enorme Budget des Kommandos für Spezialeinheiten ermöglicht worden waren. Aber wir waren voller Bewunderung für die Soldaten auf den Vorposten in feindlichem Territorium, die täglich in tödliche Kämpfe mit einem grimmigen, entschlossenen Gegner verwickelt waren. Als die Ready First Brigade der 1. Panzerdivision eintraf, um 2-28 in einer einmonatigen Übergangsfrist abzulösen, entwickelten wir tiefen Respekt für diese Waffenbrüder und waren stolz darauf, an ihrer Seite zu dienen. Jedes einzelne Mitglied der konventionellen Einheiten, mit denen wir zusammenarbeiteten, hatte die Erfahrung heftiger Gefechte gemacht und erlebt, wie Kameraden getötet oder verwundet worden waren. Diese Soldaten waren das einzig Wahre. Sie waren die Sinnbilder des Begriffs »Krieger«.

Auch der Gegner war unglaublich. Tödlich und effizient, beobachtete er uns ständig und suchte bei uns nach Schwächen, die er zu seinem Vorteil nutzen konnte. Wenn die amerikanischen Streitkräfte in Ramadi gewinnen wollten, so erkannte ich sofort, dann mussten wir alle – die konventionellen Militäreinheiten und Spezialeinsatztruppen wie unsere SEALs in der Task Unit Bruiser – zusammenarbeiten und einander unterstützen. Leider gab es eine Handvoll Spezialeinheiten, darunter auch einige SEALs, die auf die konventionellen US-Soldaten herabschauten und nicht mit ihnen zusammen in den Einsatz gingen. Infolge dieser Selbstherrlichkeit konnten einige der konventionellen Befehlshaber die Spezialeinheiten nicht sonderlich gut leiden. Uns war sofort klar, dass das ganz sicher keine Gewinnstrategie war. Wenn die US-Streitkräfte den schwierigen Kampf hier in Ramadi gewinnen wollten, mussten wir alle unser Ego unter Kontrolle halten und zusammenarbeiten.

Gleich zu Beginn unseres Eintreffens legten wir in der Task Unit Bruiser die Regel fest, dass wir unseren Waffenbrüdern und -schwestern der Army und der Marines mit dem größten professionellen Respekt und der gebotenen Achtung begegnen würden. SEAL-Einheiten sind oft bekannt für lange Haare und schlabbrige Uniformen. Aber für die konventionellen Einheiten ist das äußere Erscheinungsbild ein Maßstab der Professionalität. In der Task Unit Bruiser bestand ich darauf, dass unsere Uniformen ordentlich saßen und unsere Haarschnitte den militärischen Richtlinien entsprachen. Wir suchten nach Wegen, um mit diesen Einheiten in gegenseitiger Unterstützung zusammenzuarbeiten. Das Ziel war leicht zu

benennen: Ramadi zu sichern und zu stabilisieren. Mit einer Einstellung von Demut und gegenseitigem Respekt schmiedeten wir starke Beziehungen zu den Bataillonen und Kompanien von Army und Marines, die für den Gefechtsraum in und um Ramadi zuständig waren. Wir nahmen große Risiken auf uns, um tief in feindliches Territorium zu marschieren, damit wir den Scharfschützen Rückendeckung geben und die eigenen Truppen in den Straßen schützen konnten. Die Soldaten wiederum setzten ihre Truppen fortwährend einem Risiko aus, um uns mit massivem Geschützfeuer zu helfen – mit M1A2-Abrams-Panzern und M2-Bradley-Kampffahrzeugen – sowie Gebäude zu räumen, wenn das für unseren Einsatz nötig war.

Nach einem Monat in Ramadi hatte die Task Unit Bruiser ihre Spuren hinterlassen. Wir hatten herausgefunden, wie wir uns in taktisch überlegene Positionen bringen konnten, von denen aus wir den gegnerischen Kämpfern den größtmöglichen Schaden zufügen und den in der Stadt operierenden konventionellen Einheiten die bestmögliche Unterstützung bieten konnten. Wenn der Feind sich zum Angriff formierte, traten SEAL-Scharfschützen in Aktion und töteten eine große Zahl gut bewaffneter *Mudsch*, womit sie ihre Attacken ins Leere laufen ließen. Mit zunehmender feindlicher Aktivität wuchs auch die Angriffslust der SEALs. Mit ihrer Entdeckung wurden ihre verborgenen Scharfschützenverstecke zu wehrhaften, tödlichen Stellungen. SEAL-Maschinengewehrschützen schalteten sich ins Kampfgeschehen ein und nahmen die Gegner mit Hunderten Kugeln unter Feuer. Andere SEALs schossen hochexplosive 40-mm-Granaten ab und richteten ihre Panzerfäuste auf den Feind. Rasch stieg die Zahl der von der Task Unit Bruiser getöteten Aufständischen in beispiellose Höhen. Jeder getötete Schurke bedeutete, dass mehr Soldaten und SEALs den nächsten Tag überleben würden und die sichere Rückkehr zu ihren Familien wieder einen Tag näher gerückt war. Jeder getötete Feind bedeutete auch, dass ein weiterer irakischer Soldat, Polizist oder Regierungsbeamter überlebte und dass mehr irakische Zivilisten mit etwas weniger Furcht vor al-Qaida und ihren Verbündeten im Irak leben konnten. Wir kämpften gegen einen bösartigen Gegner, vielleicht bösartiger als alle, die sich dem amerikanischen Militär in seiner langen Geschichte jemals entgegengestellt hatten. Die Dschihadisten setzten Folter, Vergewaltigung und Mord als Waffen ein, um die Zivilbevölkerung gnadenlos zu terrorisieren,

einzuschüchtern und zu beherrschen, während diese in elender Angst lebte. In der amerikanischen Öffentlichkeit und einem Großteil der westlichen Welt herrschte gewollte Naivität im Hinblick auf die barbarische Taktik, derer sich die Dschihadisten bedienten. Es war schlicht unmenschliche Grausamkeit. Nachdem wir mehrmals Zeuge davon waren, verdienten die *Mudsch* für uns und jene, die unter ihrer brutalen Knechtschaft litten, keine Gnade.

Angesichts unserer relativ kleinen Gruppe von rund sechsunddreißig SEALs erregte die Zahl der täglich getöteten Feinde die Aufmerksamkeit unserer ranghöheren Vorgesetzten. Während die Task Unit Bruiser weiterhin mit bewundernswerter Effizienz operierte und einen Gegner nach dem anderen ausschaltete, wollten einige andere über den Irak verteilte Einheiten sich ebenfalls gerne in Ramadi verdient machen.

Besonders eine Gruppe von Beratern aus einem anderen Teil des Landes war ähnlich leistungsfähig wie unsere SEALs in Ramadi und arbeitete an der Seite einer gut ausgebildeten irakischen Armeeeinheit. Im Gegensatz zu den meisten irakischen Soldaten waren sie gut ausgestattet und verfügte über einige der besten Gewehre, Sucher, Laser, Nachtsichtgeräte und Schutzwesten im Irak. Mit der richtigen Ausbildung und der richtigen Ausrüstung übertrafen die Fähigkeiten und die Einsatzkompetenz dieser Soldaten bei Weitem die der Iraker, mit denen wir in Ramadi zusammenarbeiteten. Aufgrund ihrer besseren Ausbildung und weil sie im Blickfeld hoher amerikanischer Militärs standen, hatten diese irakische Einheit und ihre amerikanischen Berater eine große Freiheit, ihre Einsätze auszuführen, wo und wann sie wollten. Als sie von der Aktion in Ramadi Wind bekamen, erhielten sie rasch die Genehmigung, dorthin auszurücken und sich an die Arbeit zu machen.

Als die neue Einheit eintraf, wurde sie zur Camp Corregidor Forward Operating Base im östlichen Teil der Stadt geschickt. Camp Corregidor stand unter der Verantwortung und Führung des 1. Bataillons der 101. Luftlandedivision, 506. Infanterieregiment – jene legendäre »Fünf-null-sechs«, die durch Stephen Ambroses Buch *Band of Brothers* bekannt wurde (verfilmt als HBO-Miniserie). Das Buch schildert die Heldentaten einer Kompanie des Regiments im Kampf gegen Nazideutschland im Zweiten Weltkrieg. Diese tapferen Männer hatten einen hohen Standard gesetzt und

die heutigen Soldaten der 1/506 führten diese Tradition voller Stolz fort und trugen zu ihrem historischen Vermächtnis bei.

Das Bataillon 1/506 wurde von einem Lieutenant Colonel befehligt, einem äußerst klugen, charismatischen und kompetenten Offizier, der Maßstäbe für militärische Führungskräfte setzte. Er war einer der großartigsten Gefechtskommandanten, mit dem zusammen zu dienen ich die Ehre hatte. Der Colonel führte das Kommando mit einer subtilen Stärke und Intensität, die durch eine zutiefst freundliche und gelassene Einstellung ergänzt wurde. Er war eine unglaubliche Führungspersönlichkeit; und um andere in den gewalttätigen Kämpfen in Ramadi zu führen, besonders in Camp Corregidor, war jedes nur vorstellbare Maß an Führungsqualität erforderlich.

Camp Corregidor war der Inbegriff des Gefechtslebens. Alles war dort schwierig. Ein feiner, pulverartiger Sand, den die US-Truppen »Mondstaub« nannten, überzog die Gebäude, die Ausrüstung, die Waffen, die Fahrzeuge, die Kleidung und die Haut. Aber das war noch das kleinste Problem. Camp Corregidor grenzte an eins der gefährlichsten Gebiete von Ramadi, den Ma'laab-Bezirk. Das Lager stand unter ständigem Beschuss von Granatwerfern, Maschinengewehren und Raketen.

Der Colonel erwartete von seinen 1/506ern ein maximales Maß an Disziplin, denn er wusste, dass jede Nachlässigkeit, und sei es beim Gang zum Mittagessen in die Kantine, zu entsetzlichen Verwundungen und Todesfällen führen konnte. In einer solchen Situation beginnt Disziplin mit den Kleinigkeiten: einem ordentlichen Haarschnitt, der täglichen Rasur und gepflegten Uniformen. Das schuf die Grundlagen für die wichtigeren Dinge: Schutzwesten und Helme wurden draußen jederzeit getragen, die Waffen wurden gereinigt, gewartet und für den sofortigen Einsatz bereitgehalten. Die Disziplin erzeugte Wachsamkeit und Einsatzbereitschaft und das führte zu hohen Leistungen und Erfolg auf dem Gefechtsfeld.

Wir schickten SEALs der Task Unit Bruiser aus dem Delta Platoon zum Leben und Arbeiten nach Camp Corregidor, wo sie irakische Soldaten ausbildeten und berieten und die Bruderschaft der 1/506 unterstützten. Als die SEAL-Einheit ankam, nahm sie voller Demut dieselben Gewohnheiten an wie ihre Gastgeber der 1/506. Trotz anderer und entspannterer Körperpflegestandards, die SEALs anderswo typischerweise genießen, schoren die SEALs in Camp Corregidor sich die Haare kurz, rasierten sich

täglich und trugen sogar die gleichen Uniformen mit Camouflagemuster. Dieses unübersehbare Zeichen der Kameradschaft machte die SEALs bei den 1/506ern beliebt. Die Soldaten waren in Ramadi seit fast sechs Monaten in blutige Kämpfe verwickelt und die SEALs behandelten sie mit Professionalität und Respekt. Die Angehörigen der Army erwiderten den Respekt und rasch entstand eine Bindung zwischen Soldaten und SEALs.

Unsere SEALs hatten etliche Wochen außerhalb von Camp Corregidor gekämpft und gefährliche Einsätze mit Mut, Kompetenz und Effektivität ausgeführt, als die neue Einheit eintraf. Zunächst war der SEAL-Zugführer in Camp Corregidor besorgt. Er rief mich über das Feldtelefon an und vertraute mir an: »Die soeben eingetroffene Einheit hat vermutlich eine viel größere Leistungsfähigkeit als wir. Sie haben eine Menge Erfahrung. Die Kompetenz ihrer Iraker liegt weit über der unserer konventionellen *Jundhi*. Sie haben eine viel bessere Ausrüstung, gute Waffen, ihre Iraker haben sogar Scharfschützenqualitäten.«

Ich antwortete: »Das ist doch gut. Ich bin froh, dass es irakische Soldaten gibt, die solche Fortschritte gemacht haben. Wenn Sie ihnen eine Einführung geben und sie mit dem Gefechtsfeld vertraut machen, können sie von großem Nutzen sein.«

»Ich weiß nicht«, meinte der SEAL-Zugführer. »Ich fürchte, dass diese Jungs besser sein könnten als wir und unsere Mission übernehmen. Vielleicht sollte ich sie das einfach selbst rausfinden lassen.«

Rasch erkannte ich, was hier vorging. So gut der Zugführer auch war, sein Ego wurde bedroht. Statt der neu eingetroffenen Einheit zu helfen, dachte er darüber nach, sie »es selbst rausfinden zu lassen«. In einer Umgebung wie Ramadi kann etwas selbst herauszufinden ganz leicht bedeuten, dass man mit dem Leben dafür bezahlt. Das war einfach kein Ort für Eitelkeit.

»Nein. Denken Sie nicht einmal daran. Hören Sie zu: Der Feind befindet sich außerhalb des Geländes«, erklärte ich meinem SEAL-Zugführer geradeheraus.

Unsere Feinde waren die Aufständischen, die in der Stadt Ramadi lauerten, keine anderen Koalitionsstreitkräfte »innerhalb des Geländes« in den amerikanischen Stützpunkten. Wir mussten alle gemeinsam auf dasselbe Ziel hinarbeiten, den Aufstand niederzuschlagen. Da durfte uns das Ego nicht in die Quere kommen.

Ich fuhr fort: »Diese neue Beratungseinheit – das sind Amerikaner und gute Iraker, vielleicht die besten Iraker; tun Sie alles, was Sie können, um diesen Jungs behilflich zu sein. Wenn sie bessere Leistungen liefern als Ihr Team und Ihre Mission übernehmen, dann ist das eben so. Wir finden schon eine andere für Sie. Unsere Mission lautet, diesen Aufstand niederzuschlagen. Wir dürfen unserer Eitelkeit nicht erlauben, das zu beeinflussen, was diesem Zweck am besten dient.«

»Verstanden, Chef«, sagte der Zugführer. Als intelligenter und bescheidener Krieger erkannte er rasch, dass sein Standpunkt falsch war, und änderte seine Einstellung. Er wusste, es war bedeutungslos, welche Einheit was tat oder wer die meisten Einsätze durchführte. Es ging um die Mission und darum, wie wir sie am besten erfüllen und siegen konnten. Er und seine SEALs hatten sich tapfer vorangekämpft und in den paar Wochen, die sie in Corregidor verbracht hatten, Dutzende Feuergefechte ausgestanden. Sie konnten jede nur vorstellbare Hilfe von einer anderen Spezialeinheit gebrauchen.

Während der Zugführer sein Ego rasch zügelte, galt dies für andere jedoch nicht. Als die neue Einheit mit den SEALs und den Leuten der 1/506 in Kontakt kam, sorgten einige ihrer Gewohnheiten für Missfallen. Ein paar von ihnen legten nicht dieselbe Demut und Bescheidenheit an den Tag wie die Soldaten der 1/506-Bruderschaft und unsere SEALs in Camp Corregidor. Eine Handvoll Männer in der neuen Einheit trat undiszipliniert auf. Manche hatten Schnäuzer und Kinnbärte oder lange Haare. Sie trugen schmutzige Basecaps, abgeschnittene T-Shirts und schlecht zueinander passende Uniformen. Nun, manche militärischen Einheiten, die auf abgelegenen, isolierten Stützpunkten im Einsatz sind, lockern ihre Körperpflegestandards, um sich an die lokale Bevölkerung oder an die ausländischen Militärkräfte anzupassen, mit denen sie zusammenarbeiten, und können mit so etwas durchkommen. In einigen Fällen ist ein solches Erscheinungsbild sogar notwendig. Aber hier in Ramadi, in enger Nachbarschaft mit konventionellen Streitkräften und in Stützpunkten, die von der Army und dem Marine Corps betrieben wurden, war der Ärger vorprogrammiert.

Einige Mitglieder dieser Einheit waren der Meinung, sie stünden über den strengen Körperpflegeregeln des Colonels. Doch das war ein Problem, das sich überwinden ließ. Schließlich macht eine saubere Uniform allein noch

keinen guten Soldaten aus. Leider hatten die Schwierigkeiten damit noch nicht ihr Ende erreicht. Manch einer in der Einheit begegnete den konventionellen Soldaten nicht mit Professionalität und Respekt. Sie behandelten nicht nur die einfachen Soldaten, sondern auch die Führungsoffiziere der 1/506 von oben herab. Angesichts dessen, dass praktisch jeder Schütze der 1/506 mehr Kampferfahrung besaß, als die meisten Männer dieser Einheit jemals haben würden, war das besonders erschreckend.

Und als ob die Situation noch nicht schwierig genug gewesen wäre, zeigte die neue Einheit deutlich ihr Desinteresse daran, auf Ratschläge des Zugführers und seiner Einheit zu hören oder von ihnen zu lernen. Nach wochenlangen Kampfeinsätzen in einem der schlimmsten Bereiche von Ramadi hatten unsere SEALs wertvolle Lektionen gelernt, die Leben retteten. Welche Ausrüstung wie zu tragen war, wie viel Munition man bei sich führen sollte, wie viel Wasser für die Missionen benötigt wurde und welche Taktiken und Kommunikationspläne am effektivsten waren – aus Erfahrung wussten sie viel darüber, wie man Einsätze in dieser speziellen Region durchführt. Als sie versuchten, diese wertvollen Informationen an die neue Einheit zu vermitteln, wurde ihr Rat in den Wind geschlagen. So ein übersteigertes Selbstbewusstsein war in dieser feindlichen Umgebung ein hohes Risiko; ein Fehler, der häufig von Kriegern begangen wird, die nie wirklich auf die Probe gestellt worden waren.

Bei Tausenden von gut bewaffneten Aufständischen und der extremen Gewalt, die in Ramadi herrschte, musste jede US-Einheit ihr Vorgehen sorgfältig koordinieren und zur gegenseitigen Unterstützung bereit sein. Die ständige Bedrohung durch einen mächtigen Gegner, der das Potenzial besaß, eine Gruppe von US-Truppen zu überwältigen und zu töten, war äußerst real. Das heißt, dass jeder die taktischen Details so gut wie möglich den anderen mitteilen musste, um ein untereinander abgestimmtes Vorgehen zu gewährleisten. Von den großen Einsätzen auf Bataillonsebene bis hin zu einfachen logistischen Konvois war es unerlässlich, zu koordinieren und die anderen Einheiten auf dem Laufenden zu halten, damit jeder die größtmögliche Überlebenschance hatte und um Eigenbeschuss zu verhindern. Doch bei der Planung ihrer Missionen verweigerte die neue Einheit im Kampfgebiet von 1/506 die Einsicht in ihre Pläne, Einsatzorte, Zeitabläufe und andere Einsatzdetails. Weil sie (in ihren eigenen Augen)

»etwas Besonderes« waren, glaubten sie, sie müssten den Colonel nicht von ihren Vorhaben unterrichten. Das heißt, sie hatten die Absicht, die Kampfzone des Colonels zu betreten, mitten unter seine Einheiten, sich auf seine Unterstützung zu verlassen, wenn etwas schiefging, und Einsätze ohne vollständige Absprache durchzuführen. Als der Stabsoffizier des Bataillons sie zur Rede stellte und sie nach einem genauen Plan ihrer ersten Mission fragte, erklärte ihm der Anführer der neuen Einheit: »Das sagen wir Ihnen später, sofern es notwendig ist.«

Als die Gefechtszentrale (Tactical Operations Center, TOC) nachfragte, wo denn während ihrer Mission der geplante Standort der neuen Einheit auf dem Kampffeld sei (eine Standardpraxis, um zu verhindern, dass verbündete Einheiten im selben Bereich einander versehentlich angreifen und um dem TOC der 1/506 die Möglichkeit zu geben, nötigenfalls Hilfe zu schicken), gab die Spezialeinheit nur eine vierstellige Koordinate preis (aus dem militärischen Koordinatensystem). Das heißt, dass sich die Einheit überall innerhalb eines Rasterfelds von tausend Quadratmetern befinden konnte – womit das TOC der 1/506 nicht das Geringste anfangen konnte. Wir hatten zuvor auf die harte Tour gelernt, dass ein Mangel an Informationsweiterleitung zu Eigenbeschuss führen konnte. In einem so gefährlichen Einsatzgebiet mit zahlreichen gut ausgerüsteten Gegnern und verschiedenen verbündeten Einheiten, die im selben Gebiet unterwegs waren, konnte eine derart mangelhafte Koordination ohne Weiteres ein Todesurteil bedeuten.

Schon bald berichtete mir der SEAL-Zugführer von den Reibereien zwischen der neuen Einheit und den Soldaten der 1/506. Mein Rat lautete schlicht: »Gebt ihnen, was sie brauchen, und versucht ihnen zu helfen, wenn ihr könnt.«

Man hatte den Vorgesetzten der neu eingetroffenen Einheit gesagt, sie seien eine »Elite«, und leider glaubten sie das. Binnen weniger als zwei Wochen erreichten die Spannungen einen Höhepunkt. Der Colonel befahl der Spezialeinheit, Camp Corregidor zu verlassen. Es war ihnen nicht mehr gestattet, im Gebiet der 1/506 zu operieren. Der Colonel und seine Offiziere hatten keine Verwendung für eine Gruppe mit derart aufgeblasenem Ego. Obwohl die Einheit eine beeindruckende Leistungsstärke aufwies und einen großen Beitrag zum Kampf in Ramadi geleistet hatte, machten ihre Einstellung und ihr Gefühl von Überlegenheit, die einige Mitglieder offen

zur Schau stellten, sie zu einer Gefahr auf dem Schlachtfeld und zu einem Problem für die 1/506. Demzufolge war diese ansonsten überaus schlagkräftige Einheit nicht in der Lage, etwas zum Kampf um Ramadi beizutragen, während die SEALs von Delta Platoon in Camp Corregidor weiterhin einige der kühnsten Missionen in der Geschichte der SEALs ausführten und zur Unterstützung ihrer Waffenbrüder eine Vielzahl feindlicher Kämpfer ausschalteten.

Das Prinzip

Arroganz überschattet und zerstört alles: den Planungsprozess, die Fähigkeit, Ratschläge anzunehmen, und die Bereitschaft, konstruktive Kritik zu akzeptieren. Sie kann sogar den Selbsterhaltungstrieb ersticken. Das schwierigste Ego, mit dem Sie umgehen müssen, ist häufig *Ihr eigenes*.

Jeder hat ein Ego. Oft werden die erfolgreichsten Menschen – in den SEAL-Teams, im Militär, in der Geschäftswelt – davon angetrieben. Sie wollen siegen, sie wollen die Besten sein. Doch wenn die Eitelkeit unser Urteil trübt und uns davon abhält, die Welt so zu sehen, wie sie ist, dann wird sie zerstörerisch. Wenn persönliche Ziele wichtiger werden als das Team und das Gelingen der übergeordneten Mission, beeinträchtigt das die Leistung und verursacht Misserfolge. Viele der störenden Komplikationen, die innerhalb eines Teams auftreten, können unmittelbar auf ein Ego-Problem zurückgeführt werden.

Die Realisierung von Extreme Ownership setzt voraus, dass Sie Ihr Selbstbewusstsein unter Kontrolle haben und mit großer Bescheidenheit vorgehen. Fehler einzugestehen, Verantwortung zu übernehmen und einen Plan zur Überwindung von Schwierigkeiten zu entwickeln, ist unerlässlich für jedes erfolgreiche Team. Überheblichkeit kann eine Führungskraft daran hindern, eine ehrliche, realistische Einschätzung ihrer eigenen Leistung und der ihres Teams vorzunehmen.

In den SEAL-Teams streben wir danach, selbstbewusst, aber nicht arrogant zu sein (siehe Kapitel 12). Wir SEALs sind ungeheuer stolz auf die Geschichte und das Vermächtnis unserer Organisation. Wir vertrauen in unsere Fähigkeiten, in das, was wir erreichen können, und nehmen bereitwillig anspruchsvolle Missionen in Angriff, die andere nicht bewältigen können oder wollen. Aber wir dürfen niemals annehmen, wir

seien zu gut, um zu scheitern, oder dass unsere Feinde nicht leistungsstark, tödlich und darauf erpicht sind, unsere Schwächen auszunutzen. Wir dürfen nie selbstgefällig werden. An dieser Stelle ist die Kontrolle des Egos am wichtigsten.

Geschäftliche Umsetzung

Leif Babin

»Ich habe hier ein brennendes Problem, das uns große Schwierigkeiten macht, und ich brauche Hilfe dabei«, lautete die Voicemail. »Rufen Sie mich bitte so schnell wie möglich zurück.«

Die Nachricht kam von Gary, einem Angehörigen des mittleren Managements einer Firma, für die wir mit unserem Unternehmen Echelon Front tätig waren. Jocko und ich hatten für die Firma eine zwölfmonatige Führungsausbildung entwickelt. Alle paar Wochen besuchten wir ihre Hauptniederlassung, um ein Dutzend Angehörige des mittleren Managements aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu schulen. Zusätzlich boten wir Coaching und Mentoring an, um unseren Kursteilnehmern dabei zu helfen, das Gelernte auf ihre täglichen Führungsaufgaben anzuwenden.

Jocko und ich hatten während der letzten Monate ein paarmal mit Gary telefoniert und ihm dabei geholfen, ein paar kleinere Führungsprobleme zu lösen und ein leistungsstarkes Team aufzubauen. Es machte Freude zuzusehen, wie seine Führungsqualitäten im Verlauf des Kurses wuchsen. Er hatte erheblich an Selbstvertrauen gewonnen, um die Entscheidungen zu fällen, die seinem Team dabei halfen, seine Mission besser zu erfüllen. Jetzt hatte er ein großes Problem – eine ernste und drängende Führungsherausforderung. Wir arbeiteten gerne mit ihm und standen bereit, ihm zu helfen.

Ich rief ihn rasch zurück, um herauszufinden, was passiert war und was ich für ihn tun konnte.

»Wie läuft's, Gary?«, fragte ich, als er den Hörer abnahm.

»Nicht besonders«, erwiderte Gary. »Wir hatten gerade ein Riesenproblem mit einem unserer wichtigen Projekte.«

»Was ist passiert?«, fragte ich. Ich hatte wohl kaum dieselbe Fachkompetenz wie Gary in dieser Branche. Aber ich konnte ihm bei der Bewältigung seiner Führungsaufgaben helfen, die Kommunikation verbessern und für ein effektiveres Team sorgen.

»Unser Leiter für Bohrarbeiten hat ohne Absprache einen entscheidenden Bestandteil unserer Anlage ausgetauscht«, sagte Gary. »Er hat total gegen unsere Standard-Betriebsabläufe verstoßen. Ich habe ihm vorher gesagt, wie ich das erledigt haben will, und er hat meine Anweisung einfach ignoriert!« Gary war wütend.

Offenbar war Garys Ego durch die Tatsache verletzt worden, dass der Leiter für Bohrarbeiten die Entscheidung nicht von ihm hatte absegnen lassen.

»Er wusste, dass er diese Sache mit mir hätte absprechen müssen«, fuhr Gary fort, »und hat es einfach nicht getan. Er hat die falsche Entscheidung getroffen und das hat unseren Fertigstellungstermin um mehrere Tage verzögert, was unsere Firma einen Haufen Geld kostet.« In dieser Branche konnte jeder verlorene Projekttag mit Hunderttausenden Dollar zu Buche schlage.

»Erzählen Sie mir mal von Ihrem Abteilungsleiter. Warum, glauben Sie, hat er das getan?«

»Keine Ahnung. Er weiß, dass er die Bestellungen über mich abwickeln muss. Aber er ist schon viel länger im Geschäft als ich und hat jede Menge Erfahrung. Manchmal guckt er mich an, als wollte er sagen: *Was zum Teufel weißt du schon?* Ich bin sicher, er denkt, er weiß es besser als ich.«

»Vielleicht hat er nur mal seine Grenzen ausgetestet, um zu sehen, wie weit er bei Ihnen gehen kann. Das kann eskalieren, wenn Sie es ihm durchgehen lassen.«

»Das ist ja ein Teil des Problems. Ich mache mir Sorgen, wie er auf meine Kritik reagiert. Mit seinen jahrelangen Kenntnissen und Erfahrungen ist er ein wichtiges Teammitglied. Wir können es uns nicht leisten, ihn zu verlieren. Wenn ich ihn anzähle, geht er bestimmt in die Luft, und dann werden die Reibereien zwischen uns wahrscheinlich noch größer, als sie ohnehin schon sind. Und Sie kennen ja die Branche: Mit seiner Erfahrung hat er schon morgen einen neuen Job, wenn er will.«

»Das heißt, Sie müssen in dieser Angelegenheit Ihr Ego in Schach halten, um eine konstruktive Diskussion mit ihm zu führen und die Sache unter

Kontrolle zu bringen«, stellte ich fest. »Gehen wir es mal in Gedanken durch. Glauben Sie, dass er absichtlich versucht hat, die Bohrarbeiten zum Erliegen zu bringen, sodass das Unternehmen Kosten hat?«

»Nein«, räumte Gary ein. »Ich bin sicher, er nahm an, im Rahmen der Situation das Beste tun.«

»Auf taktischer Ebene, an der Front, wo die Jungs im Feld die Mission umsetzen«, sagte ich, »ist es entscheidend, dass die Truppen begreifen, inwieweit sie mit dem großen Ganzen zusammenhängen. Vielleicht hat Ihr Abteilungsleiter nicht recht verstanden, dass es Hunderttausende Dollar Verlust einbringen könnte, wenn er sich nicht an das Prozedere hält und Ihr Einverständnis für diese Veränderungen einholt. Halten Sie das für möglich?«

»Definitiv. Er hat außergewöhnliche praktische Kenntnisse bei Bohrarbeiten, aber mit dem großen Ganzen hat er nicht sonderlich viel zu schaffen«, erwiderte Gary. Sein Zorn verrauchte und sein gekränktes Selbstwertgefühl erholte sich etwas, als ihm klarwurde, dass der Abteilungsleiter wohl nicht absichtlich gegen die Vorschriften verstoßen hatte. Jetzt begann er die Gründe für seine Entscheidung zu erkennen.

»Tja, es ist offensichtlich Ihre Aufgabe als Vorgesetzter, ihm das Gesamtgefüge zu erläutern – und auch allen anderen Frontline-Managern. Das ist eine wesentliche Führungskomponente«, erklärte ich ihm.

Aber Gary war immer noch besorgt darüber, wie er mit dem Leiter für Bohrarbeiten umgehen sollte – und über dessen Selbstwertgefühl. »Wie kann ich ihm das denn vermitteln, ohne ihm an den Karren zu fahren und ihn gegen mich aufzubringen?«, fragte er. »Ich habe Angst, wenn ich ihn damit konfrontiere, wird unsere Kommunikation noch schlechter, als sie jetzt schon ist.«

»Das ist eine weitere wichtige Führungskomponente«, antwortet ich rasch, »der Umgang mit dem Ego anderer. Und die bekommen Sie in den Griff, indem Sie eins der Hauptprinzipien anwenden, die wir Ihnen in unserem Kurs beigebracht haben: Extreme Ownership.«

»Ownership für was denn? *Er* hat es doch in den Sand gesetzt, nicht ich.« Es war offensichtlich, dass sein Ego der Lösung dieses Problems im Wege stand.

»Ownership für alles!«, erwiderte ich. »Es ist nicht sein Fehler, es ist *Ihrer*. Sie sind verantwortlich, also ist die Tatsache, dass er das Prozedere

nicht befolgt hat, Ihr Fehler. Und das müssen Sie mir glauben, denn es ist wirklich wahr. Wenn Sie mit ihm sprechen, müssen Sie das Gespräch folgendermaßen eröffnen: ›Unser Team hat einen Fehler gemacht und das ist meine Schuld. Es ist meine Schuld, denn ich habe nicht klar genug deutlich gemacht, warum dieses Prozedere eingehalten werden soll und dass seine Nichtbefolgung das Unternehmen Hunderttausende Dollar kosten kann. Sie sind ein überaus kompetenter und sachkundiger Abteilungsleiter. Sie wissen mehr über dieses Geschäft, als ich jemals wissen werde. Es war meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Sie die Parameter kennen, in deren Rahmen wir arbeiten müssen, und warum einige Entscheidungen über mich laufen müssen. Nun muss ich das in Ordnung bringen, damit es nicht noch einmal passiert.‹«

»Glauben Sie, das funktioniert?« Gary klang nicht sonderlich überzeugt.

»Da bin ich ganz sicher. Wenn Sie so an die Sache herangehen, dass *er* etwas falsch gemacht hat und dass *er* es in Ordnung bringen muss und dass es *seine* Schuld ist, führt das zu einem Aufeinanderprallen der Egos und entzweit Sie. So ist der Mensch nun mal. Wenn Sie jedoch Ihr Ego im Zaum halten, was bedeutet, dass Sie die Schuld auf sich nehmen, gibt ihm das die Möglichkeit, das Problem zu erkennen, ohne dass seine Sicht durch sein Ego getrübt wird. Dann können Sie beide dafür sorgen, dass die Standardabläufe in Ihrem Team – wann kommuniziert werden muss, was in seiner Entscheidungsgewalt liegt und was nicht – klar verstanden werden.«

»Auf so eine Taktik wäre ich nicht gekommen«, gab Gary zu.

»Sie ist ein bisschen kontraintuitiv«, sagte ich. »Es ist normal für Führungskräfte, die ihnen unterstellten Manager oder ihre Mitarbeiter zur Verantwortung zu ziehen, wenn sie etwas falsch machen. Unser Selbstwertgefühl trägt nicht gerne die Schuld. Aber als Führungspersonen ist es unsere Aufgabe, zu erkennen, wo wir nicht effektiv genug kommuniziert haben und unseren Truppen nicht unmissverständlich klargemacht haben, was ihre Rollen und ihre Verantwortlichkeiten sind und wie sich ihr Handeln auf das große Ganze auswirkt.«

»Denken Sie daran, es geht nicht um Sie«, fuhr ich fort. »Es geht nicht um den Abteilungsleiter für Bohrarbeiten. Es geht um die Mission und darum, wie sie am besten zu erfüllen ist. Wenn Sie und Ihre wichtigsten Führungskräfte beispielhaft für eine solche Einstellung stehen, wird Ihr Team die Nase vorn haben.«

* Das heißt: Soldaten.

** Nur SEALs.

*** Direct Action Capture/Kill Raids.

**** IED (Improvised Explosive Device), die tödlichen Straßenminen, die für rund 70 bis 80 Prozent der amerikanischen Todesopfer im Irak seit 2006 verantwortlich sind.

***** Vom US-Militär als Vehicle-borne improvised explosive device oder VBIED bezeichnet.

© Mit freundlicher Genehmigung der Autoren

Jocko Willink (links) und Leif Babin (rechts) vor einer gemeinsamen Keynote für DrivingSales Executive Summit im Bellagio Grand Ballroom, Las Vegas, Nevada. Im Oktober 2015 wurde *Extreme Ownership* veröffentlicht.

TEIL II

DIE GESETZE DES KAMPFES

KAPITEL 5

Deckung und Bewegung

Leif Babin

Süd-Ramadi, Irak: Die Flanke decken

»Also, was machen wir?«, fragte unser Leading Petty Officer (LPO).

Die Uhr tickte, jede Sekunde zählte. Es gab keine guten Optionen. Jede konnte tödliche Folgen haben. Aber ich musste eine Entscheidung treffen.

Als SEALs schützten wir oft die Truppen auf den Straßen in Form einer Operation, die wir als »Scharfschützenbewachung« bezeichneten. Wir bestiegen Gebäude und positionierten Scharfschützen und Maschinengewehrschützen dort, von wo sie angreifende feindliche Kämpfer am besten beobachten und attackieren konnten. Dadurch konnten wir Gefahren eliminieren und Angriffe der Aufständischen niederschlagen, ehe sie ihre volle Wucht entfalteten. Das dämmte die Risiken ein, denen amerikanische und irakische Truppen auf ihren Patrouillen durch die Straßen ausgesetzt waren, gewährte ihnen größere Sicherheit bei ihren Missionen und gewährleistete, dass mehr US-Soldaten lebend zu ihren Familien in die Vereinigten Staaten zurückkehrten.

Die Ready First Brigade (1. Panzerdivision) bediente sich einer radikalen und innovativen Strategie, um Ramadi aus dem bösartigen Griff der Aufständischen zu befreien – Seize, Clear, Hold, Build. Dazu mussten die US-Streitkräfte in die gefährlichsten und gewalttätigsten, vom Feind kontrollierten Stadtviertel vordringen, aufständische Kämpfer zurückschlagen und dauerhafte amerikanische Vorposten errichten, von denen aus weitere Operationen durchgeführt werden konnten. Die irakischen Soldaten wurden integriert und sollten diese Bemühungen unterstützen. Hatte man im feindlichen Territorium Fuß gefasst, war der

nächste Schritt eine Machtdemonstration in vom Feind kontrollierten Gebieten und die Einbindung der ansässigen Bevölkerung. Entscheidend für den Erfolg dieser Strategie waren Absperr- und Durchsuchungsoperationen – dabei wurden Stadtviertel Haus für Haus durchkämmt. Die oft tagsüber durchgeführten Einsätze konnten tückisch für die amerikanischen und die irakischen Soldaten sein, die Teilbereiche der Stadt absperrten und sich von Straße zu Straße, von Gebäude zu Gebäude durch einige der gefährlichsten Bezirke der Stadt voranbewegten.

Bei einem dieser Einsätze plante das Team Bulldog (Kompanie Bravo, 1. Bataillon, 37. Panzerregiment) eine große Absperr- und Durchsuchungsoperation in einem besonders gefährlichen Bereich von Süd-Ramadi, der einige Häuserblocks um ihre Ausgangsbasis im Herzen des feindlichen Territoriums umfasste, einen Vorposten namens COP Falcon. Ein solcher Einsatz erforderte etwa einhundert Soldaten, die unterstützt wurden von Panzerfahrzeugen – M1A2-Abrams-Panzern und Bradley-Kampffahrzeugen – mit ihrer erheblichen Feuerkraft. Zusätzliche Kräfte aus dem Bataillon wurden zur Verstärkung des Teams Bulldog hinzugezogen.

In Dutzenden gefährlichen Kampfeinsätzen hatten wir eine hervorragende Arbeitsbeziehung zu den Soldaten und Panzersoldaten des Teams Bulldog aufgebaut. Sein Kommandant war einer der großartigsten Armeeführer, die ich kenne, und er und seine Soldaten waren außergewöhnliche Krieger. Unsere SEALs empfanden großen Respekt und Bewunderung für ihren Mut und ihren Kampfgeist, obwohl sie tagtäglich unter Beschuss lebten, mitten im Zentrum des gefährlichen feindlichen Territoriums. Oft operierten unsere SEALs aus COP Falcon heraus und stießen von dort weiter in Feindesland vor. Wenn wir von den Aufständischen angegriffen wurden, was häufig der Fall war, stieg der Kompanieführer höchstpersönlich auf seinen Panzer, rief seine Truppen zusammen und eilte uns mit dem Geschützdonner der M1A2-Abrams zu Hilfe. Er und sein Team Bulldog waren eine außergewöhnliche Truppe, voller Eifer, dem Feind zu Leibe zu rücken und ihn zu vernichten, und dafür liebten wir sie.

Bei diesem speziellen Absperr- und Durchsuchungseinsatz gaben unsere SEALs von der Task Unit Bruiser den Army-Soldaten Scharfschützenüberwachung und eine Handvoll SEAL-Kampfberater leitete einen Zug irakischer Soldaten, die an der Aufklärung am Boden teilnehmen sollten. Jocko schloss sich mit dem Einsatzführer des Bataillons zusammen,

der die Aufklärung leitete, während Jocko das Kommando über unsere SEALs hatte und sie koordinierte, um die Operation an mehreren Stellen zu unterstützen.

Bei der Planung dieses Einsatzes hatten wir beschlossen, zwei separate SEAL-Scharfschützengruppen in mehrere Hundert Meter voneinander entfernten Positionen einzusetzen; sie sollten die Absperrungs- und Durchsuchungsteams der amerikanischen und der irakischen Armee decken, die blockweise im ganzen Sektor in Gebäude vordrangen. Die erste dieser Positionen, Squad 1, geführt vom stellvertretenden diensthabenden Offizier von Charlie Platoon, bezog Stellung in einem großen vierstöckigen Wohnhaus rund dreihundert Meter östlich von COP Falcon und war für den Schutz der Nordflanke des Absperr- und Durchsuchungsteams zuständig. Ich leitete eine zweite Position, Squad 2, die aus acht SEALs und sieben irakischen Soldaten bestand. Wir planten, ungefähr einen Kilometer südöstlich von COP Falcon Stellung zu beziehen, entlang der Südflanke des Absperr- und Durchsuchungsteams, das auf einer weithin einsehbaren und stark verminten Straße eingesetzt war.

Um 0200 Ortszeit (oder zwei Uhr früh) trat Squad 2 via Fußpatrouille von COP Falcon aus in die dunklen und gefährlichen Straßen von Ramadi hinaus. Sie lagen zu dieser Stunde verlassen da, alles schien ruhig. Aber in dieser Gegend konnten hinter jeder Ecke feindliche Kämpfer lauern. Squad 1 sollte eine Stunde später starten, denn ihre Position befand sich näher an dem alliierten Vorposten und war ihnen gut bekannt, weil sie sie schon zuvor genutzt hatten. Mein Team, Squad 2, hatte einen sehr viel weiteren Weg zurückzulegen und da wir in keinem der Gebäude der unmittelbaren Umgebung schon mal gewesen waren, brauchten wir länger, um eine gute Position einzurichten. Ich war der Patrouillenführer und ging an zweiter Stelle, direkt hinter dem Point Man. Wir bewegten uns so leise wie möglich durch die Straßen, hielten Ausschau nach feindlichen Bewegungen und die Waffen in alle Richtungen schussbereit. Jederzeit mussten wir auf Feindberührung gefasst sein. Sorgfältig achteten wir darauf, Trümmerteile zu meiden, zum Beispiel Abfallhaufen auf der Straße oder andere verdächtige Punkte, und passten genau auf, wohin wir traten, denn die Minengefahr war enorm. Die Patrouille wurde zusätzlich durch die Tatsache erschwert, dass jeder einzelne Mann ein hohes Gewicht in Form von Waffen, Munition und Wasservorräten mit sich trug, in Erwartung dessen,

was sich – wie wir wussten – bei Tagesanbruch zu einem großen Kampf entwickeln konnte.

Dieses urbane Kriegsgebiet schien geradewegs aus der Kulisse eines Hollywood-Films über den Zweiten Weltkrieg zu stammen: von Einschusslöchern übersäte Mauern, ausgebrannte Autos auf den Straßen, Häuserruinen und Bombenkrater. Es fühlte sich surreal an, an einem Ort mit so viel Gewalt und Zerstörung zu sein. Wir setzten unseren Marsch die staubige, schmutzige Straße entlang fort, die Waffen in alle Richtungen weisend. Unsere Patrouille schlängelte sich durch Gassen, wir mieden die wenigen noch funktionsfähigen Straßenlampen (die meisten waren zerschossen worden oder hatten keine Stromversorgung) und manövrierten uns bestmöglich um Rudel von räudigen Straßenkötern herum, deren Gebell unsere Position hätte verraten können. Wir planten, ein zweigeschossiges Haus als Beobachtungsposition zu nutzen, und nahmen an, es werde uns eine gute Sicht auf die Südflanke des Absperr- und Durchsuchungsteams der Army bieten.

Nach einem zwanzigminütigen Fußmarsch ohne Zwischenfälle trafen wir an dem Gebäude ein. Außerhalb des ummauerten Geländes nahm der gesamte Trupp Sicherheitspositionen rund um das Tor ein. In alle Richtungen sichernd, halfen wir einigen unserer irakischen Soldaten über die Mauer hinüber. Rasch entriegelten sie das Tor von innen und ließen die anderen ein. Schnell, aber lautlos strömten SEAL-Schützen und irakische Soldaten auf das Grundstück und bewegten sich auf die Eingangstür des Hauses zu. Die Iraker klopften an und wiesen die Familie im Inneren an, uns zu öffnen. Ein verblüffter Bewohner kam an die Tür und gehorchte. Rasch überprüften SEALs das Gebäude, jedes Zimmer, einen Balkon im zweiten Stock, das Dach und den Innenhof. Sie entdeckten keine Gefahren und wir bezogen die Sicherungspositionen.

Vom Haus aus hatte man einen guten Blick auf die Hauptstraße. Allerdings nur in einer Richtung, in der anderen bot es wenig Sicht, abgesehen von einem exponierten Balkon. Auch war es schwierig, entscheidende Positionen einzunehmen, ohne die Soldaten Angriffen aus umstehenden Gebäuden auszusetzen. Die Scharfschützen der Squad 2 trugen mir und dem Leading Petty Officer (LPO) unseres Zuges – einem meiner vertrauenswürdigsten Unteroffiziere – diese wichtigen Bedenken vor. Wir steckten in der Zwickmühle.

»Wir könnten das Gebäude nebenan nehmen und dort einen Sicherheitstrupp platzieren«, bot der LPO an. Das war eine gute Idee, und wir beschlossen, dieser Option nachzugehen. Ein Team ließen wir da und schickten ein kleines Räumkommando in das angrenzende Haus. Doch was es dort vorfand, war wenig ermutigend, denn der Blickwinkel war nicht besser. Bei einer Positionierung der nötigen Kräfte in einem zweiten Gebäude wäre unsere jeweilige Truppenstärke extrem vermindert, besonders in einer so gefährlichen Umgebung, die von schwer bewaffneten *Mudsch* nur so wimmelte und in der wir jederzeit angegriffen werden konnten. Da diese Option nicht praktikabel war, besprach ich die Angelegenheit mit dem LPO. Es war noch dunkel, aber nicht mehr lange bis zum Sonnenaufgang, und bald würden die ersten Gebetsrufe von den Minaretten hallen und die Stadt aufwecken. Die Zeit drängte, endgültige Positionen einzunehmen, besonders weil die Absperr- und Durchsuchungstrupps der Army bald mit ihrem Einsatz beginnen würden und sich darauf verließen, dass unser SEAL-Scharfschützenteam ihnen Deckung gab.

»Keine der Optionen ist wirklich gut«, klagte ich. »Aber unsere am wenigsten schlechte Option ist es, alle in das ursprüngliche Haus zurückzurufen und die Positionen bestmöglich zu sichern.« Der LPO stimmte zu und führte den Plan sofort aus. Wir wussten, dass unsere Positionen erhebliche Schwachstellen aufwiesen, aber wir würden eben alles in unserer Macht Stehende tun müssen, um Risiken zu vermeiden. Sorgfältig platzierten wir unsere Scharfschützen auf Positionen, wo sie die Soldaten auf der Straße am besten schützen konnten, und dann brachten wir die restlichen Kameraden auf Positionen, von denen aus sie die Scharfschützen decken konnten, die auf dem Balkon ziemlich exponiert waren. Als alle ihre Positionen eingenommen hatten, setzte der Funker von Squad 2 einen Funkspruch an unser anderes SEAL-Scharfschützenteam Squad 1 mit unserem genauen Standort ab. Dann wechselten wir in das Netz von Team Bulldog und gaben unsere Position an Jocko weiter, der mit dem Team Bulldog in COP Falcon war, damit er sie mit den anderen Soldaten am Boden koordinieren konnte.

»Aaaaaallllllaaaaaahhhhhhuuuu Akbar ...«, ertönte der erste Gebetsruf aus den Minarett-Lautsprechern der Moscheen in der ganzen Stadt und kündigte den Tagesanbruch an. Bald färbten die ersten Lichtstreifen den

östlichen Horizont und Süd-Ramadi erwachte. Selbst in dieser vom Krieg beeinträchtigten Stadt setzte sich immer noch ein gewisses Maß normalen Lebens fort. Menschen traten aus ihren Häusern. Autos und Lastwagen kamen aus den Nebenstraßen und setzten ihre Fahrt auf den Hauptstraßen fort. Hirtenjungen trieben ihre Schafherden zum Weiden hinunter an die fruchtbaren Ufer des Euphrat. Die Sonne stieg mit stechender Hitze, die um die Mittagszeit mit Backofentemperaturen von über 46 Grad Celsius ihren Höhepunkt erreichen würde.

Über Funk gaben die Soldaten des Teams Bulldog durch, dass ihr Absperr- und Durchsuchungstrupp aufgebrochen war. Dutzende von Soldaten (darunter das Räumteam aus SEALs und irakischen Soldaten) verließen COP Falcon, begleitet von schussbereiten Abrams-Panzern und Bradley-Kampffahrzeugen. Von unserem mehrere Hunderte Meter entfernten Standort aus hörten wir die Panzer von Squad 2: das Knirschen ihrer Ketten auf Asphalt und das Dröhnen ihrer mächtigen Turbinenmotoren. Ich setzte mich mit Jocko über Funk in Verbindung, als er mit dem Absperr- und Durchsuchungstrupp aufbrach. Alles verlief nach Plan.

Doch in einer so gemeinen Umgebung dauerte es nicht lange, bis feindliche Kämpfer sich zum Angriff bereit machten. Die ersten Versuche kamen aus dem Norden und wir hörten den Widerhall großer Geschütze, als die Scharfschützen von Squad 1 einige bewaffnete Aufständische unter Beschuss nahm. Bald beobachteten unsere Schützen von Squad 2 drei feindliche Kämpfer mit Kalaschnikow und einer Panzerfaust, die sich durch die Straßen auf die Räumkommandos zubewegten. SEAL-Scharfschützen reagierten, trafen zwei der Männer und veranlassten den dritten, Deckung zu suchen. Diese Schüsse gaben dem Feind einen Hinweis auf unseren Aufenthaltsort hin. Innerhalb einer Stunde sausten die ersten Geschosse eines Maschinengewehrs über die Köpfe der beiden SEALs auf dem Balkon hinweg. Das war nur der Anfang, denn die Aufständischen griffen sporadisch immer wieder unser Gebäude an und sondierten unsere Position. Wir wussten, dass ihre Attacken zweifellos kühner werden würden, sobald sie unsere Position genau ausgemacht hatten und der Tag weiter voranschritt.

Der Absperr- und Durchsuchungstrupp marschierte unter gelegentlichem Gewehrfeuer und Warnschüssen weiter. Doch die SEAL-Scharfschützen auf ihren Beobachtungsposten konnten alle größeren Angriffe im Keim

ersticken. Auch die wachsamen Soldaten des Teams Bulldog, die mit ihren Panzern in Bereitschaft standen, stellten eine maßgebliche Abschreckung dar. Innerhalb von zwei Stunden nach Sonnenaufgang hatten die Soldaten mit Jocko und dem kleinen Team von SEAL-Militärberatern mit ihren irakischen Soldaten jedes Gebäude im Sektor gesichert. Nach erfüllter Mission kehrten sie alle sicher nach COP Falcon zurück. Die Operation war verhältnismäßig reibungslos abgelaufen, was in einer so gefährlichen Umgebung wie hier, mitten im Herzen von Süd-Ramadi, beinahe wie ein Wunder erschien. Kein amerikanischer oder irakischer Soldat war verwundet oder getötet worden. Das war auch der guten Planung und Umsetzung der beteiligten US-Streitkräfte zu verdanken und bewies die Effektivität der sichernden SEAL-Scharfschützenteams.

Mit der Rückkehr des Absperrungs- und Durchsuchungstrupps nach COP Falcon hatten beide SEAL-Squads ihre Zielsetzung erreicht. Unser Standardprozedere (SP) schrieb vor, dass wir bis zum Einbruch der Nacht auf Position bleiben und dann im Schutz der Dunkelheit, wenn wir uns sicherer durch die gefährlichen Straßen bewegen konnten, zum Stützpunkt zurückkehren sollten. Eine kleine Einheit, die am helllichten Tage durch vom Feind kontrolliertes Territorium marschierte, riskierte mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Feindkontakt; die gegnerischen Maschinengewehre, Panzerfäuste und Sprengminen konnten mit tödlicher Wirkung eingesetzt werden. Doch auch der Verbleib auf der gegenwärtigen Position bedeutete für Squad 2 ein großes Risiko. Das von uns besetzte Gebäude hatte erhebliche taktische Schwachstellen. Der Feind wusste, dass wir dort waren, und je mehr Zeit er bekam, desto höher war die Wahrscheinlichkeit eines ernst zu nehmenden Angriffs. In dem Fall könnten wir erhebliche Verluste erleiden, ja, unsere Position könnte sogar von entschlossenen Kämpfern aus den benachbarten Vierteln gestürmt werden.

Das war ein ziemliches Führungsdilemma. Erneut besprach ich die Optionen mit meinem zuverlässigen LPO: »Wir können hierbleiben und auf den Einbruch der Dunkelheit warten. Oder wir können rasch von hier aufbrechen und zu Fuß nach COP Falcon zurückmarschieren. Oder wir könnten die Bradleys* anfordern, um uns hier rauszuholen, aber das würde eine Weile dauern.« Die Bradleys boten mit ihrer Panzerung Schutz vor kleineren Geschossen und verfügten mit einer 25-mm-Kettenkanone und einem Koaxial-Maschinengewehr vom Kaliber 7,62 mm über erhebliche

Feuerkraft. Aber es brauchte einige Zeit, sie zu koordinieren, die Besatzungen zu instruieren und zu unserer Position hinauszufahren. Bradleys waren laut und die Schurken würden sie aus einiger Entfernung herannahen hören. Diese Option würde die Mannschaften der Fahrzeuge einer erheblichen Gefahr durch Sprengminen aussetzen, denn die Straßen in der Umgebung unserer Position waren nicht von den Räumkommandos gesichert worden und deshalb extrem gefährlich. Es konnte also leicht zu einer Explosion des unter der Straßendecke verborgenen Sprengstoffs kommen, die die Soldaten im Fahrzeug töten oder schwer verwunden könnte. Sollte dies geschehen, müssten weitere Fahrzeuge und Truppen in die Gefahrenzone entsendet werden, um die Opfer zu bergen und beschädigte Fahrzeuge wegzuräumen.

Die Bradleys anzufordern bedeutete also, vielleicht noch eine weitere halbe Stunde zu warten, und würde die Soldaten des Teams Bulldog in Gefahr bringen. Bei der Rückfahrt durch die massiv verminten Straßen wären auch wir gefährdet. Wenn wir in Übereinstimmung mit dem SP bis zur Dunkelheit auf Position blieben, mussten wir mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit noch weitere zehn oder zwölf Stunden lang die zunehmend gewaltsamen Angriffe abwehren. Sollten diese Angriffe die signifikanten Schwachstellen unserer Verteidigung ausnutzen, könnten wir in einer ungünstigen Position feststecken und nicht zum Aufbruch in der Lage sein, ohne massive Waffenunterstützung anzufordern und weitere Kräfte in noch größere Gefahr zu bringen, um uns herauszuholen.

Wenn wir sofort zu Fuß abrückten und rasch nach COP Falcon zurückmarschierten, würden wir wahrscheinlich beschossen werden. Aber es würde sich vermutlich um eine hastige Attacke handeln, für deren Koordination zum Ziele maximaler Effektivität den *Mudsch* nicht viel Zeit blieb. Wir könnten dieses Risiko mindern, indem wir uns schnell voranbewegten und in den Straßen und Gassen falsche Fährten legten, sodass der Feind unsere genaue Route nach COP Falcon nicht vorhersehen und uns nicht in einen Hinterhalt locken könnte. Dennoch könnte jeder Beschuss, egal wie hastig er vorgenommen wurde, uns töten oder schwer verwunden.

Keine der Optionen war eine gute Option. Wir mussten die am wenigsten schlechte wählen.

»Was sollen wir nun machen, L-T?«[**], fragte der LPO.

Ich musste eine Entscheidung treffen. »Wir brechen auf«, beschloss ich. Das war die am wenigsten schlechte Option. »Lass uns rasch zusammenpacken und so schnell wie möglich von hier losmarschieren.«

»Verstanden«, antwortete der LPO. Er gab die Entscheidung an die restliche Squad 2 weiter und jeder packte schnell seine Ausrüstung zusammen und vergewisserte sich, dass nichts zurückblieb. Unser Funker kontaktierte Squad 1, um Bescheid zu geben, dass wir zu Fuß zum Vorposten zurückkehren würden. Er benachrichtigte auch die Soldaten vom Team Bulldog im COP Falcon, wohin Jocko und einige unserer SEALs mit dem Räumkommando zurückgekehrt waren.

Die Kameraden von Squad 1, die bloß 300 Meter von COP Falcon entfernt waren, standen vor keinem solchen Entscheidungsdilemma. Sie konnten mühelos zu Fuß zum COP Falcon zurückkehren, die gesamte Strecke gedeckt von den Panzern und schweren Maschinengewehren von COP Falcon. Squad 1 funkte zwar Squad 2 an, dass sie ebenfalls aufbrachen, machte aber den Fehler, Jocko nicht zu benachrichtigen, was bedeutete, dass er den Ortswechsel nicht koordinieren konnte.

»Verstanden«, bestätigte unser Funker die Nachricht von Squad 1. Er gab die Information an den LPO und an mich weiter. Da wir uns ganz darauf konzentrierten, Squad 2 möglichst schnell auf den Weg zu bringen, dachten wir kaum darüber nach. Jede Minute, die verging, bot den feindlichen Kämpfern mehr Zeit, einen Angriff auf unsere Position vorzubereiten. Innerhalb weniger Minuten waren alle bereit. Wir wiesen kurz das Team an und betonten, dass wir uns schnell auf den Weg machen mussten.

»Machen wir!« Es herrschte Einigkeit. Jeder wusste, dass wir wahrscheinlich in ein Feuergefecht geraten würden. Aber wir wollten, dass dieses Feuergefecht von uns ausging, nicht vom Gegner.

Alles war bereit, wir verließen das Gebäude. Squad 2 marschierte am helllichten Tage aus dem Tor hinaus, die Waffen in alle Richtungen im Anschlag, bereit zum Kampf. Schnell traten wir auf die Straße, wobei wir an Einwohnern des Viertels vorbeikamen, die uns überrascht anstarrten. Wenn aggressive Männer ihre Waffen auf sie richteten, wussten sie, dass es besser war, Abstand zu halten. Jeder, der es nicht vermied, einem schwer bewaffneten SEAL-Squad in die Quere zu kommen, war ganz sicher auf Ärger aus. Eilig zogen wir an geparkten Autos und Müllbergen vorbei. Die Gefahr lauerte überall in dieser städtischen Umgebung. Jedes Tor, jede Tür,

jede Gasse, die wir durchquerten, die entfernteren Abschnitte unten auf der Straßenebene und über uns jedes Dach, jeder Balkon und jedes Fenster – überall konnten schwer bewaffnete *Mudsch*-Kämpfer lauern und uns schwere Verwundungen zufügen oder gar töten. Unsere Taktik, die wir einstudiert und geübt hatten und nun durchführten, war eine grundlegende und nannte sich »Deckung und Bewegung«. Innerhalb von Squad 2 hatten wir vier Gruppen mit kleineren Teams. Jeweils ein Team gab Deckung, die Waffen auf mögliche Gefahrenherde gerichtet, während das andere sich voranbewegte. Dann tauschten diese Teams die Rollen und dann wieder zurück. Auf diese Weise kamen sie abschnittweise voran, unablässig die Methode »Deckung und Bewegung« anwendend. So waren wir darauf vorbereitet, einen Angriff abzuwehren, während wir durch die Straßen manövrierten.

Etwa 500 Meter kam Squad 2 auf dem Rückweg zu COP Falcon zügig voran. Dann brach die Hölle los. Maschinengewehrfeuer krachte hinter der Patrouille. Aufständische hatten uns verfolgt und mit AK-47- und PKC-Gewehren heftig angegriffen, die Kugeln schlugen in die Wände neben uns ein und wirbelten den Staub der Straße direkt vor unseren Füßen auf.

Sofort erwiderten wir das Feuer. Unsere SEAL-Schützen boten ein eindrucksvolles Bild, wie sie furchtlos und mit tödlicher Präzision schossen, selbst als die feindlichen Geschosse um sie herumschwirrten. Wie eine gut geölte Maschine führten wir ein »Center-Peel«-Manöver durch: eine koordinierte Taktik, bei der zwei Reihen systematisch abwechselnd den Feind beschießen und sich in eine sichere Richtung entfernen, bis sie in der Lage sind, den Kontakt abzubrechen. Ich feuerte ein paar 40-mm-Granaten über die Köpfe unserer Patrouille hinweg auf feindliche Positionen, um ihnen den Rücken freizuhalten, während wir uns mit »Deckung und Bewegung« zurückzogen. Unser überlegener Beschuss schlug den feindlichen Angriff rasch nieder und wir bogen um eine Straßenecke, die zusätzliche Deckung bot, während wir zurück nach COP Falcon eilten. Die mutigen Maschinengewehrschützen der SEALs hatten das Deckungsfeuer geliefert, das uns in die Lage versetzte, sicher durch den Mahlstrom zu gelangen. Innerhalb von Minuten legten wir die restliche Strecke zum COP zurück und passierten den M1A2-Abrams-Panzer, der den Eingang bewachte. Wir ließen den Stacheldraht und die Betonbarrieren hinter uns und gelangten in die relative Sicherheit des US-Army-Vorpostens. Das

Rennen und Schießen in der vormittäglichen Hitze mit schwerer Ausrüstung ließ uns nach Luft ringen. Aber wir hatten alle ohne einen Kratzer überlebt. Der LPO und ich grinsten und lachten uns zu. Wir waren auf der Straße in eine heftige Schießerei geraten, hatten dem Feind heimgeleuchtet und alle unversehrt zurückgebracht. Das war großartig. Wir waren euphorisiert.

Doch in COP Falcon wartete bereits unser Platoon Chief, unser Zug-Sergeant. Er war mit der Absperr- und Durchsuchungstruppe unterwegs gewesen und früher mit Jocko und dem Rest unseres kleinen Teams von SEALs und irakischen Soldaten zurückgekehrt. Der Chief war nicht zufrieden.

»Was zum Teufel habt ihr Jungs da draußen gemacht?«, fragte er streng.

Der Chief war ein Prachtkerl von einem Kampfanführer – mit außergewöhnlichen Leistungen im Feuergefecht. Mit seiner langen Karriere von fast zwanzig Jahren war er der erfahrenste SEAL in der Task Unit und wir schätzten seine Führung und sein Mentoring sehr hoch. Ohne Scheu vor einer Auseinandersetzung war er beherzt und strebte immer danach, dem Feind das Handwerk zu legen und ihn zu vernichten. Also warum stand er uns jetzt so kritisch gegenüber, insbesondere meiner Führung auf dem Gefechtsfeld?

»Wovon reden Sie?« Unversehens geriet ich in die Defensive.

»Warum haben Sie die andere SEAL-Scharfschützenposition – Squad 1 – nicht an Ort und Stelle gelassen, damit sie Ihnen beim Rückzug nach COP Falcon Deckung geben konnte?«

Ich dachte einen Augenblick darüber nach. Meine Defensivhaltung schwand. Er hatte recht.

»Ohne besonderen Grund«, erwiderte ich. Seine Logik war vollkommen korrekt. Ich erkannte meinen Fehler. »Ich war so auf das Dilemma in unserem eigenen Squad konzentriert, dass ich nicht daran gedacht habe, mit dem anderen Team eine Zusammenarbeit zu koordinieren. Das hätten wir aber auf jeden Fall tun sollen.« Das war die oberste Regel von Jockos Gesetzen des Kampfes: Deckung und Bewegung. Ich hatte dagegen verstoßen. Wir hatten Deckung und Bewegung zwar innerhalb meines eigenen Squads angewendet, aber ich hatte das größere Team und die verfügbare Unterstützung nicht bedacht. Wir hatten unabhängig operiert und nicht daran gedacht, einander zu unterstützen oder zu helfen. Hätten wir Squad 1 vor Ort gelassen, hätten sie aus ihrer erhöhten Position einen

exzellenten Blickwinkel gehabt und unserem Squad 2 einen Großteil des Rückwegs durch die gefährlichen Straßen nach COP Falcon Deckung geben können. Zurück im COP hätten wir (Squad 2) Squad 1 zusätzliche Deckung auf ihrem Rückweg nach COP Falcon bieten können.

Es war dumm, nicht zusammenzuarbeiten. Wir waren nicht allein, auch wenn wir in kleine Teams mit einem gewissen Abstand dazwischen aufgeteilt waren. Wir alle versuchten, dieselbe Mission zu erfüllen. Der Feind da draußen agierte gegen uns, gegen uns alle. Es war unerlässlich, dass wir einander unterstützten und zusammenarbeiteten. Ein Element muss Deckung bieten, sodass das andere Element sich bewegen kann. Unser Squad 2 hatte diesmal Glück gehabt, verdammt großes Glück. Aber mein Chief wusste und ich erkannte jetzt, dass wir ein unnötiges und dummes Risiko eingegangen waren. Wir hätten jede Überlegenheit und jeden möglichen taktischen Vorteil gegen die Tausende von feindlichen Kämpfern nutzen müssen, die Ramadi besetzt hielten. Der wichtigste Vorteil, den wir hatten, war die Zusammenarbeit, die ständige gegenseitige Unterstützung durch die grundlegendste Taktik: Deckung und Bewegung.

Es war ein unsanftes Erwachen für mich. Ich war so sehr in die Details, Entscheidungsfragen und unmittelbaren Herausforderungen unseres eigenen Teams vertieft gewesen, dass ich nicht mehr an das andere Team gedacht hatte und daran, was *sie* für uns tun konnten – und wie *wir* ihnen helfen konnten.

Die Anweisung meines Chiefs vergaß ich nie mehr. Wir wendeten das Prinzip von Deckung und Bewegung bei jedem Einsatz an, alle Teams arbeiteten zusammen und unterstützten einander. Diese Erkenntnis und die Umsetzung der damit gelernten Lektion retteten ohne Zweifel Leben, verhinderten Verluste und versetzten uns in die Lage, unsere Mission erfolgreich zum Sieg zu bringen.

Das Prinzip

Deckung und Bewegung: Das ist die grundlegendste, vielleicht sogar die einzige Taktik. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet Deckung und Bewegung nichts anderes als Teamwork. Alle Elemente innerhalb des gesamten Teams sind entscheidend und müssen an einem Strang ziehen, um die Mission zu erfüllen, und für diesen einen Zweck müssen sie sich gegenseitig

unterstützen. Abteilungen und Gruppen innerhalb des Teams müssen einander zur Seite stehen und begreifen, wer von wem abhängt. Wenn sie dieses Prinzip vernachlässigen und unabhängig oder gegeneinander arbeiten, führt das zu katastrophalen Ergebnissen für die Teamleistung und die der übergeordneten Organisation, zu der sie gehören.

Innerhalb jedes Teams kommt es zu Teilungen. Wenn kleinere Teams innerhalb der Gruppe sehr stark auf ihre unmittelbaren Aufgaben konzentriert sind, vergessen sie häufig, was die anderen tun oder inwieweit sie von anderen Teams abhängig sind. Es kann sein, dass sie miteinander zu konkurrieren beginnen, und wenn es Schwierigkeiten gibt, entstehen Animositäten und Schuldzuweisungen. Das erzeugt Konflikte, die sich auf die Leistung des gesamten Teams auswirken. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Perspektive immer wieder auf die strategische Mission zu lenken und sie daran zu erinnern, dass sie Bestandteil des größeren Teams sind.

Jedes Teammitglied ist maßgeblich für den Erfolg, auch wenn die Haupt- und die Unterstützungstätigkeiten klar definiert werden müssen. Scheitert das gesamte Team, so scheitert jedes seiner Mitglieder, auch wenn ein bestimmtes Mitglied des Teams seine Aufgabe erfolgreich erledigt hat. Mit dem Finger auf andere zu zeigen oder einander die Schuld zuzuschieben erzeugt einen weiteren Zerfall von Team und Individuen. Diese Individuen und Teams müssen einen Weg finden, zusammenzuarbeiten, miteinander zu kommunizieren und sich gegenseitig zu unterstützen. Der Fokus muss immer darauf liegen, wie die Mission sich am besten erfüllen lässt.

Umgekehrt ist jedes Mitglied und jeder Unterstützer eines Teams erfolgreich, wenn das Team Erfolg hat. Jedes Individuum und jedes Team innerhalb des größeren Teams hat seinen Anteil an diesem Erfolg. Die Erfüllung der strategischen Mission hat die höchste Priorität. Teammitglieder, Abteilungen und Unterstützer müssen jederzeit Deckung und Bewegung beherzigen – sich gegenseitig helfen, zusammenarbeiten und einander unterstützen, um die Mission zu erfüllen. Dieses Prinzip ist unverzichtbar für jedes Team, will es siegen.

Geschäftliche Umsetzung

»Diese Leute sind furchtbar«, stöhnte der Produktionsmanager. Damit meinte er ein Tochterunternehmen, von dem sein Team vor Ort beim Transport seiner Produkte abhängig war. »Sie können einfach ihre Aufgaben nicht pünktlich erfüllen. Und das hält uns von der Arbeit ab.« Ganz eindeutig bestanden erhebliche Probleme zwischen seinen Managern vor Ort – der Frontline-Truppe seines Teams – und denen der Tochterfirma.

Jocko und ich standen vor einem Kurs mit einem Dutzend Teilnehmern des mittleren Managements. Die Tische in einem Konferenzraum der Hauptniederlassung des Unternehmens waren in U-Form aufgestellt. In der zweiten Sitzung eines zwölfmonatigen Führungsseminars, das wir für die Mutterfirma entwickelt hatten, kreiste unsere Präsentation und Diskussion um die Gesetze des Kampfes. Nachdem wir detailliert vorgestellt hatten, wie die Gesetze des Kampfes von den SEAL-Einheiten auf dem Schlachtfeld angewandt werden, erläuterten wir den Kursteilnehmern jetzt, wie sich diese Konzepte direkt auf ihre Welt anwenden ließen: auf sie selbst, auf ihre Teams und ihr Unternehmen. Wir baten jeden der Teilnehmer um spezifische Führungsherausforderungen, denen sie derzeit gegenüberstanden. Jocko und ich waren hier, um ihnen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu helfen, indem sie die soeben erlernten SEAL-Führungsprinzipien umsetzten.

Der Produktionsmanager erklärte, dass sein Team sich abmühe, die Produktionsausfallzeiten zu minimieren – jene Zeiten also, in denen die Produktion eingestellt werden musste. Solche Unterbrechungen gab es aus den verschiedensten Gründen, aber sie behinderten den Marktfluss des Produktes, und jede Stunde und jeder Tag Ausfallzeit verursachte dem Unternehmen gewaltige Umsatzeinbußen und wirkte sich erheblich auf die Bilanz aus. Bei seiner vor Kurzem auf die Beine gestellten Crew gab es eine steile Lernkurve. Das Team des Produktionsmanagers wies eine durchschnittliche Ausfallzeit auf, die dreimal höher war als der Branchendurchschnitt. Eine solche krasse Diskrepanz schadete erheblich den Unternehmensgewinnen. Infolgedessen stand der Produktionsmanager unter scharfer Beobachtung und dem massiven Druck, die Ausfallzeiten seines Produktionsteams zu verringern. Eine der Tochterfirmen, von denen sein Team abhing, war nun zum wichtigsten Sündenbock für dieses Problem geworden.

»Wir verbringen eine Menge Zeit damit, auf sie zu warten, und das hat bei uns große Probleme und Verzögerungen zur Folge«, erläuterte der Produktionsmanager. »Diese Verzögerungen wirken sich auf die Produktion aus und führen für unser Unternehmen zu deutlichen Umsatzeinbußen.«

»Wie können Sie dieser Tochterfirma helfen?«, fragte ich ihn.

»Gar nicht!«, antwortete er. »Sie arbeiten nicht für mich. Wir arbeiten nicht für dieselben Chefs. Sie sind ein anderes Unternehmen.« Er hatte zwar recht damit, dass es sich um zwei verschiedene Firmen handelte, doch beide gehörten zu derselben Mutterfirma.

»Außerdem«, fügte er gleichgültig hinzu, »ist das nicht *mein* Problem. Ich habe mein eigenes Team, um das ich mich kümmern muss.«

»Hört sich aber so an, als wäre es *doch* Ihr Problem«, erwiderte ich.

»So gesehen ja«, stimmte er zu, »vermutlich schon.«

»Und was die Sache noch schlimmer macht«, fuhr er fort, der sich jetzt so richtig auf die Tochterfirma eingeschossen hatte: »Weil sie zu unserem Konzern gehören, sind wir gezwungen, ihre Dienste in Anspruch zu nehmen, trotz ihrer hohen Preise und der geringen Qualität ihrer Arbeit.«

»Was Sie gerade als das Schlimmste bezeichnet haben, sollte eigentlich das Beste sein«, warf Jocko ein. »Sie gehören beide zum selben Konzern, also haben Sie beide dieselbe Mission. Und genau darum geht es – um die Gesamtmission, das Gesamtteam. Nicht nur Ihr Team, sondern das ganze Team, der gesamte Konzern – alle Abteilungen innerhalb Ihrer Firma, alle Tochterfirmen, die zum Mutterkonzern gehören, externe Vertragspartner, das ganze Unternehmen. Sie müssen zusammenarbeiten und einander als *ein Team* unterstützen.«

»Der Feind ist da draußen«, sagte ich und deutete aus dem Fenster. »Der Feind sind all die anderen Konkurrenzunternehmen in Ihrer Branche, die Ihnen die Kunden abluchsen wollen. Der Feind ist nicht hier drinnen, innerhalb der Wände dieser Firma. Die Abteilungen hier drin und die Tochterfirmen unterliegen alle derselben Führungsstruktur – Sie sind alle im selben Team. Sie müssen diese ›Wir-gegen-die‹-Mentalität in Bezug auf Menschen überwinden, die Teil Ihres Teams sind, und zusammenarbeiten, um sich gegenseitig zu unterstützen.«

Genau wie es mir Jahre zuvor im Kampfgebiet von Ramadi ergangen war, war der Produktionsmanager jetzt so auf seine eigene Abteilung und ihre unmittelbaren Aufgaben fokussiert, dass er nicht erkannte, wie seine

Mission mit dem übrigen Konzern und seinen Zulieferern abgestimmt werden musste, die alle nach Erfüllung derselben strategischen Mission strebten.

»Es geht um die höhere strategische Mission«, betonte ich. »Wie können Sie dieser Tochterfirma dabei helfen, ihre Arbeit effektiver zu erledigen, damit sie zur Erfüllung Ihrer Mission beiträgt und alle gewinnen können?«

Der Produktionsmanager dachte darüber nach. Er war immer noch skeptisch.

»Schließen Sie sich mit ihnen zusammen«, forderte Jocko ihn auf. »Bauen Sie eine persönliche Beziehung zu ihnen auf. Erklären Sie ihnen, was Sie von ihnen brauchen und warum, und fragen Sie, was Sie tun können, um dazu beizutragen, dass sie Ihnen das geben, was Sie brauchen. Machen Sie sie zu einem Teil Ihres Teams, nicht zu einer Ausrede für Ihr Team. Erinnern Sie sich an die Geschichten, die Leif und ich Ihnen erzählt haben, wie wir uns darauf verlassen haben, dass andere Einheiten uns unterstützen? Diese Einheiten von Army und Marines, mit denen wir zusammengearbeitet haben, standen nicht unter unserem Kommando. Wir hatten unterschiedliche Vorgesetzte. Aber wir verließen uns auf sie und sie verließen sich auf uns. Also bauten wir Beziehungen zu ihnen auf und arbeiteten gemeinsam daran, die Gesamtmission der Sicherung von Ramadi zu erfüllen. Das ist Deckung und Bewegung. Sie müssen hier genau dasselbe tun: gemeinsam am Sieg arbeiten.«

Der Produktionsmanager war eine ehrgeizige Führungskraft und wollte, dass sein Team Höchstleistungen erbrachte. Jetzt begann er echtes Teamwork zu verstehen. Die sprichwörtliche Glühbirne in seinem Kopf leuchtete auf und seine Einstellung veränderte sich vollkommen: Wenn er nicht mit diesem Tochterunternehmen zusammenarbeitete, ließ er sein Team im Stich.

Im Verlauf der nächsten Wochen und Monate unternahm der Produktionsmanager jeden Versuch, sich auf positive Weise mit der Tochterfirma zusammenzuschließen, mit ihr zu kommunizieren und eine bessere Arbeitsbeziehung aufzubauen. Allmählich erkannte er, wie viele Tausende Schwierigkeiten sich auf ihre Fristerfüllung auswirkten und Verzögerungen verursachten und was er von seiner Seite aus tun konnte, um diese Schwierigkeiten zu bewältigen. Sie waren nicht »furchtbar«, wie er anfangs gemutmaßt hatte. Sie arbeiteten mit beschränkten Ressourcen und

knappem Personal. Nachdem er einmal akzeptiert hatte, dass sie nicht darauf aus waren, sein Team zu sabotieren, erkannte er, dass es Schritte gab, die er und sein Team ergreifen konnten, um der Tochterfirma dabei zu helfen, effizienter zu werden und die Lücken zu schließen, die ihre Verspätungen ausgelöst hatten. Statt als zwei separate Einheiten *gegeneinander zu arbeiten*, begannen sie zusammenzuarbeiten, um einander Deckung und Bewegung zu ermöglichen.

Mit dieser veränderten Einstellung versetzte die Ermutigung des Produktionsmanagers auch seine Vorgesetzten in die Lage, die Mitarbeiter des Tochterunternehmens in einem anderen Licht zu sehen: nicht als Gegner, sondern als entscheidende Ressource, die ebenfalls zum selben großen Team gehört. Am wichtigsten war jedoch, dass das Produktionsteam mit dem Team der Tochterfirma zusammenzuarbeiten begann. Innerhalb weniger Monate ermunterten die Führungskräfte des Produktionsteams das Führungspersonal des Tochterunternehmens dazu, an ihren Koordinationsmeetings teilzunehmen. Bald war die »Wir-gegen-die«-Mentalität vollkommen verschwunden. Mauern waren niedergerissen worden, man arbeitete nicht mehr gegeneinander. Nun kooperierten sie als Team – Deckung und Bewegung.

* Die gepanzerten Bradley-Mannschaftstransporter konnten jeweils sechs Soldaten befördern.

** »L-T«: ein häufiger Spitzname in den SEALs-Teams für Junior Officers des Navy Lieutenants. ((Junior Officers ODER Navy Lieutenants?))XXXXXXXX

KAPITEL 6

Einfach

Jocko Willink

COP Falcon, Ramadi, Irak: auf in den Kampf

WUMM!

Die heftige Explosion ließ die Wände des Gebäudes, in dem ich mich befand, mitten im Combat Outpost (COP) Falcon erzittern. Adrenalin schoss mir durch die Arme bis in die Hände. Sekunden später erschütterte eine weitere Explosion das Gelände. Bald hatte es sich herumgesprochen: Granaten. Aufständische hatten 120-mm-Granaten mit tödlicher Präzision mitten ins Zentrum von COP Falcon gefeuert. »Hundertzwanziger« waren bösartig. Jedes der massiven Projektile enthielt mindestens zwanzig Pfund hochexplosiven Sprengstoff, umhüllt von einem zentimeterdicken Stahlmantel, der Schrapnellsplitter in alle Richtungen springen lassen sollte, um furchtbare, lebensbedrohliche Wunden zu verursachen. Sie hatten schon zahlreiche amerikanische Soldaten in COP Falcon verwundet, einen davon so schwer, dass er seinen Verletzungen später erlegen war. Eine dritte 120-mm-Granate traf das Dach des Gebäudes, in dem ich mich aufhielt, aber zum Glück für die Soldaten in der Nähe explodierte sie nicht. Ein Blindgänger. Die Granaten waren beunruhigend präzise auf das Zentrum von COP Falcon gerichtet und bewiesen einmal mehr, dass die Aufständischen, gegen die wir kämpften, nicht zu unterschätzen waren. Das erste Tageslicht an diesem frühen Morgen war eine unerbittliche Erinnerung daran, dass wir uns in gefährlichem Territorium aufhielten, und zwar genau in seinem Zentrum.

Am Abend zuvor waren Leif und seine SEALs von Charlie Platoon der Task Unit Bruiser mit SURC-Booten (Small Unit Riverine Craft)

eingetroffen, bemannt mit einer großartigen Crew hoch motivierter Marines. Die SEALs von Charlie Platoon, begleitet von einem ANGLICO-Spezialteam, mit dem sie häufig eng zusammenarbeiteten, einem kleinen Scharfschützenteam und einer Truppe irakischer Soldaten, waren von den SURCs ans Ufer des Flusses gesprungen. Lautlos schlichen sie sich in das vom Feind kontrollierte Gebiet – eine der gewalttätigsten Gegenden von Ramadi. Unsere SEALs waren die ersten Amerikaner, die ihren Fuß auf diesen Boden setzten. Sie schossen die Salve, die den Auftakt zu einem enormen Kampfeinsatz bildete, an dem Hunderte von US-Soldaten, Panzer und Flugzeuge beteiligt waren und bei dem ein Vorposten in Süd-Ramadi eingerichtet werden sollte, im Herzen des vom Feind kontrollierten Territoriums. Wenige Minuten nach ihrer Ankunft hatte Charlie Platoon einen bewaffneten Aufständischen getötet, der dort in der Dunkelheit des frühen Morgens auf Patrouille war. Dann hatten SEALs den Gebäudekomplex gestürmt und gesichert, der zu COP Falcon werden sollte, und ihn einige Stunden lang durch Scharfschützen gesichert, während Dutzende amerikanischer Panzer und Fahrzeuge im Gefolge der Minenräumkommandos noch während der Dunkelheit in das Gebiet strömten. Ich war am frühen Morgen noch vor Sonnenaufgang mit der Task Force 1-37 Bandits (1. Bataillon, 37. Panzerregiment, 1. Panzerdivision) in einem M2-Bradley eingetroffen, um zu Leif und Charlie Platoon zu stoßen. Meine Aufgabe war das Kommando und die Führung der SEALs unserer Task Unit Bruiser. Ich würde ihre Operation mit jener der Task Force Bandits koordinieren.

Kurz nach unserem Eintreffen übergaben die SEALs von Charlie Platoon die von ihnen eingenommenen und besetzten Gebäude an den Kommandanten von Team Bulldog und seine Soldaten von der Task Force 1-37 Bandits. Dann machten sich Leif und der größte Teil der SEALs auf zu einem Gebäude ein paar hundert Meter die Straße herunter, um dort eine weitere Scharfschützenposition einzurichten. Ich blieb in COP Falcon, um die Einsätze der Scharfschützenüberwachung zu koordinieren, während die Pioniere der Army sich um den Ausbau von COP Falcon zu einer verteidigungsfähigen Stellung kümmerten. Die Planung und Koordination dieser Maßnahmen erforderte Stunden intensiver Arbeit, bei der rund 30.000 Sandsäcke herbeigeschleppt und platziert, über 150 Betonbarrieren errichtet und Hunderte Meter Stacheldraht gespannt wurden. Es war eine

lange Nacht gewesen. Die Einschläge der tödlichen Granaten waren unser morgendlicher Weckruf.

Die ganze Nacht hindurch waren immer wieder die Schüsse von Klein- und leichten Waffen zu hören gewesen, aber es hatte keine ernsthaften Feuergefechte gegeben. Die Granaten waren der erste echte Angriff, der Schaden anrichtete und Ausfälle verursachte. Sie konnten die Operation jedoch nicht stoppen. Die mutigen Pioniere hatten eine Aufgabe zu erfüllen und ließen sich nicht davon abhalten, sie schwangen ihre Hämmer und arbeiteten mit schwerem Gerät, selbst als ihnen die Kugeln um die Ohren sausten; durch die Bank waren sie mutige Soldaten. Die heiße irakische Sonne erhob sich über den staubigen Straßen der Stadt, die Leute erwachten, und das taten auch die aufständischen Kämpfer. Bald hörte ich die lautstarke Erwiderung der SEAL-Scharfschützengewehre aus der Position von Charlie Platoon oben auf einem vierstöckigen Wohnhaus ein paar Hundert Meter weiter die Straße herunter. Leif funkte mir, dass seine Scharfschützen feindliche Kämpfer angegriffen hatten, die sich gerade im Anmarsch auf COP Falcon befunden hatten.

Aber den Vorposten im Herzen des Feindeslandes zu errichten war nur der Anfang. Es gab noch mehr zu tun. Eines der wesentlichen Ziele beim Aufbau des Vorpostens bestand darin, der lokalen Bevölkerung zu zeigen, dass wir, die Koalition aus amerikanischen und irakischen Soldaten, gekommen waren, um zu bleiben, und uns nicht vor den al-Qaida-Kämpfern fürchteten, die seit Jahren ungehindert über den Großteil von Ramadi geherrscht hatten. Das konnten wir aber nicht erreichen, indem wir dasaßen und uns hinter den Mauern einer massiven Festung verschanzten. Die Truppen mussten sich zeigen und in die Nachbarschaft des COP hineingehen. Sie mussten eine Art von Einsatz durchführen, der so geradlinig ist, dass seine Bezeichnung praktisch keiner Erläuterung bedarf: eine Präsenzpatrouille. Dabei drang eine Gruppe von Soldaten in feindliches Gebiet vor, um gegenüber der Bevölkerung Präsenz zu demonstrieren. In dieser Situation rief die Mission nach einem kombinierten Einsatz, bei dem irakische und amerikanische Soldaten zusammenarbeiteten.

Ein amerikanischer Army-Offizier aus einem militärischen Übergangsteam (das waren Teams aus Soldaten oder Marines, deren Aufgabe darin bestand, irakische Soldaten auszubilden und zu beraten; sie

wurden MiTTs genannt) plante, mit einem Trupp irakischer Soldaten in der Umgebung auf Patrouille zu gehen. Der MiTT-Führer war sehr gespannt darauf, ihren Eifer auf die Probe zu stellen. Er hatte sie einige Wochen in einer Stadt im Nordirak ausgebildet und mit ihnen gearbeitet und einige relativ gefahrlose Patrouillen und Kampfeinsätze durchgeführt. Aber das hier war Ramadi. An einer Patrouille in dieser Umgebung gab es nichts Gefahrloses oder Leichtes. Hier waren die Gegner entschlossen, gut bewaffnet und bereit. Sie warteten nur darauf, anzugreifen und jeden Soldaten, ob Amerikaner oder Iraker, und Marine, dessen sie habhaft werden konnten, zu töten oder zumindest zu verwunden. Unmittelbare Gespräche mit dem MiTT-Führer ergaben, dass er sich der bevorstehenden Gefahren nicht in vollem Umfang bewusst war. Ich machte mir außerdem Sorgen, dass seine Iraker noch nicht vollständig bereit sein könnten für den heftigen Straßenkampf, der in diesem Bereich von Ramadi ziemlich sicher stattfinden würde. Deshalb wies ich eine kleine Gruppe von SEALs an, ihn und seine Soldaten in Kommando- und Kontrollfunktion zu begleiten und im Notfall Hilfe anzufordern.

Der MiTT-Führer sprach einen der jungen SEAL-Offiziere von Charlie Platoon, der die begleitenden SEALs führen würde, und mich an. Er legte uns seine Karte vor und zeigte uns die Route, die er für seine Patrouille vorgesehen hatte. Auf der Karte war ein Weg markiert, der sich durch die tückischen Straßen der Stadt wand und sich quer durch Süd-Ramadi bis zum nächstgelegenen US-Vorposten im Osten zog, COP Eagle's Nest – nahezu zwei Kilometer durch eines der gefährlichsten Gebiete im gesamten Irak, das von einem entschlossenen und bösartigen Gegner kontrolliert wurde. Keine der Straßen war von den tapferen Räumkommandos von Minen gesäubert worden, also waren auf der Strecke zweifellos massive Sprengsätze vergraben. Das bedeutete, dass Panzer- und Geschützfahrzeuge die Patrouille nicht über die von dem Offizier vorgesehene Route begleiten konnten, ohne dass sie die Fahrzeuge einer erheblichen Gefahr aussetzten für den Fall, dass er und seine Iraker (und nun auch unsere SEALs) festgehalten wurden. Zudem verlief die Strecke durch ein Gebiet, für das mehrere Einheiten verantwortlich waren: zwei verschiedene Kompanien der Army, ein (anderes) Army-Bataillon und eine Marines-Einheit. Jede davon hatte unterschiedliche Standardvorgehensweisen und nutzte ein anderes Funknetz. Das hieße, im Vorfeld all diese Einheiten zu koordinieren und,

was noch wichtiger war, Notfallpläne für den Fall auszuarbeiten, dass etwas schiefging. Der nötige Wasservorrat für einen so langen Marsch in der irakischen Sommerhitze, die 46 Grad Celsius erreichen konnte, in Kombination mit der großen Menge an Munition, die erforderlich war, wenn man so tief in feindliches Gebiet vordrang, wäre zusammengenommen viel zu schwer, als dass irgendjemand diese Last noch hätte tragen können, geschweige denn effektiv kämpfen. Selbst in einer besser zugänglichen oder friedlicheren Gegend wäre der Plan des MiTT-Führers, durch ein von verschiedenen Einheiten verantwortetes Kampfgebiet zu marschieren, immer noch extrem komplex gewesen. Doch dies ausgerechnet in einer der schlimmsten Gegenden von Ramadi zu versuchen – dem gefährlichsten Schlachtfeld des Irak – war schlichtweg verrückt. Die Wahrscheinlichkeit eines ernsthaften Feindkontakts war hoch und es bestand das Risiko, dass einige der Patrouillengänger getötet oder schwer verletzt würden.

Ich hörte mir den Plan an. Nachdem mir die Gesamtidee und die darin enthaltene Komplexität klar geworden war, sagte ich: »Lieutenant, ich schätze Ihre Motivation, da rauszugehen und die Sache in Angriff zu nehmen. Aber vielleicht – zumindest für die ersten paar Patrouillen – müssen wir das Ganze ein bisschen vereinfachen.«

»Vereinfachen?«, fragte der MiTT-Führer ungläubig. »Das ist doch nur eine Patrouille. Was ist denn daran zu kompliziert?«

Ich nickte respektvoll. »Ich weiß, dass es *nur* eine Patrouille ist. Aber es gibt da ein paar zusätzliche Schwierigkeiten, wenn man in einer Umgebung wie dieser hier arbeitet.«

»Keine, in denen ich diese Iraker nicht ausgebildet hätte«, erwiderte er selbstbewusst.

Ich schätzte seine Zuversicht, doch ich wusste, dass es dem Lieutenant schwerfiel, die Komplikationen, die sich für die von ihm geplante Mission ergeben würden, vollständig zu erfassen, wenn er noch nie Missionen in einer so feindlichen Umgebung durchgeführt hatte.

»Ich weiß, dass Sie sie gut ausgebildet haben, und ich bin sicher, dass Ihre irakischen Soldaten eine gute Gruppe sind«, sagte ich, auch wenn ich wusste, dass sie wahrscheinlich noch nie gemeinsam in ein ernsthaftes Waffengefecht verwickelt gewesen waren. »Aber schauen Sie mal: Diese Route führt durch mehrere Verantwortungsbereiche – zwei der Army und

eins des Marine Corps. Sie führt durch Gebiete, die als stark vermint bekannt sind, was jede Form der Unterstützung wie CASEVAC[*] oder Feuerunterstützung durch Panzer extrem riskant macht. Möglicherweise kommen sie nicht mal zu Ihnen durch. Auch wenn Sie intensiv mit diesen irakischen Soldaten gearbeitet haben, meine SEALs haben überhaupt noch nicht mit ihnen gearbeitet. Also, was meinen Sie, können wir – wenigstens bei dieser ersten Patrouille – die Angelegenheit ein bisschen vereinfachen, indem wir die Entfernung verringern und die gesamte Route innerhalb des Kampfgebietes stattfinden lassen, für das diese Kompanie, das Team Bulldog, verantwortlich ist?«

»Das sind ja nur ein paar hundert Meter«, wandte der MiTT-Führer ein.

»Ich weiß«, erwiderte ich. »Ich weiß, das kommt Ihnen kurz vor, aber lassen wir es mal langsam angehen und mit zunehmender Erfahrung können wir die Sache dann erweitern.« Ich wusste, ein einziger echter Einsatz in dieser Umgebung würde den MiTT-Führer davon überzeugen, dass Einfachheit der Schlüssel war. Nach ein paar weiteren Diskussionen stimmte er einer viel kürzeren, einfacheren Route zu.

Wenig später versammelten sich der Lieutenant, seine irakischen Soldaten und ein kleines Kontingent von SEALs, um eine OPORD (Operations Order, die vorangehende Einweisung, die den Teammitgliedern die Einzelheiten eines Einsatzes erklärt) durchzusprechen. Es war die erste Patrouille dieser irakischen Teileinheit in Ramadi, und trotz der Granaten, die mehrere US-Soldaten getroffen und verwundet hatten, und des pausenlosen Geschützlärms im Hintergrund machten sie keinen allzu besorgten Eindruck. Das galt auch für den MiTT-Führer. Und übrigens auch für den Anführer der SEAL-Teileinheit. Jeder schien der Patrouille ganz gelassen entgegenzusehen. Ich wusste, dass Feindkontakt äußerst wahrscheinlich war – wenn nicht sogar unvermeidlich.

Nach der Einweisung teilten sie sich auf, um letzte Vorbereitungen zu erledigen: Wasser einpacken, Munition und Waffen überprüfen und individuelle Anweisungen durchgehen. Ich ging hinein und schaute mir die Route noch mal zusammen mit dem SEAL-Führer an, wobei ich auf Wegmarken wie leicht wiedererkennbare Gebäude, spezielle Kreuzungen, Wassertürme und Minarette hinwies, die als Referenzpunkte genutzt werden konnten. Wir besprachen auch die Gefechtskarte, ein Satellitenbild (wie Google Maps) mit eingeschriebenen Zahlen, die jedem Gebäude in diesem

Bereich der Stadt zugewiesen worden waren. Der junge SEAL-Offizier und ich gingen die Gebäudezahlen der auffälligen Bauwerke in diesem Gebiet durch, damit wir sowohl die Position der Patrouille als auch die des Feindes besser kommunizieren konnten, sollte dies erforderlich sein.

Dann formierte sich die Teileinheit und startete die Patrouille. Mit Leif hatte ich vorher abgesprochen, dass seine SEAL-Scharfschützen in ihrer Überwachungsposition in einem vierstöckigen Gebäude etwa 300 Meter von COP Falcon entfernt den Einsatz der Präsenzpatrouille decken sollte. Von ihrer erhöhten Position aus und ausgerüstet mit Präzisionsgeschossen, Maschinengewehren und Panzerbüchsen konnten Leifs Männer die Bewegung der Patrouille durch die Straßen gut absichern. Das würde das Risiko eines feindlichen Angriffs verringern. Aufmerksam betrachtete ich die Haltung der Soldaten, die sich zum Abmarsch bereitmachten. Für sie war es noch nicht real. Schließlich trat ich auf den jungen SEAL-Offizier zu, schaute ihm in die Augen und sagte: »Sie werden da draußen Kontakt haben. Und das wird bald der Fall sein. Seien Sie auf der Hut. Verstanden?«

Mein ernster Tonfall beeindruckte den jungen Lieutenant. Er nickte langsam und bestätigte: »Verstanden, Sir. Mach ich.«

Dann trat ich zurück und sah zu, wie die Patrouille durch das Eingangstor von COP Falcon marschierte, hinaus auf die Straße und in feindliches Territorium. Weil ich gespannt war, wie lange der Feind zum Angriff brauchen würde, drückte ich bei ihrem Abmarsch den Startknopf meiner Stoppuhr. Das war die erste offene Präsenzpatrouille in diesen Bereich von Süd-Ramadi durch Koalitionssoldaten seit Monaten, vielleicht sogar seit Jahren. Delta Platoon der Task Unit Bruiser, stationiert in einem östlich angrenzenden Stadtsektor, war während der letzten beiden Monate bei praktisch jeder einzelnen Patrouille von Aufständischen angegriffen worden.

Ich überwachte das Funkgerät in COP Falcon und verfolgte den Verlauf der Patrouille. Plötzlich war Geschützfeuer zu hören und hallte in den Häuserblocks wider.

Da-da-da-da-da-da-da-da, machte eine feindliche AK-47 in der Nähe.

Bu-bu-bu-bu-bu-bu-bu-bu-bu, antwortete ein SEAL-Maschinengewehr. Sofort kamen Dutzende weitere Waffen hinzu und ein höllisches Feuergefecht setzte ein, welches mir bestätigte, dass dies meine SEALs im Kontakt waren. Es gab keine andere Einheit, die eine derartige Wucht

entfesselte, wenn es losging. Ich schaute auf meine Uhr. Zwölf Minuten waren vergangen, seit die Patrouille aus COP Falcon losmarschiert war.

Von meiner Position im COP aus verfolgte ich die Funksprüche. Sie waren abgehackt und verzerrt, gestört durch die dicken Betonwände der Gebäude in der Stadt, welche die Funkwellen nicht immer durchdringen konnten. Die Schüsse setzten sich fort. Es war ein heftiges Feuergefecht. Maschinengewehrsalven prasselten zwischen der Patrouille und den feindlichen Kämpfern hin und her. Weitere verstümmelte Funkmeldungen.

Ich erkannte die Stimme des SEAL-Führers, konnte jedoch nicht verstehen, was er sagte. Leif in seiner erhöhten Position und in direkter Verbindung mit uns beiden hatte eine gute Funkverbindung sowohl zu dem jungen SEAL-Führer unten bei der Patrouille wie auch zu mir. Er erhielt einen aktualisierten Lagebericht von der Patrouille und leitete sie mir mit klarer, ruhiger Stimme weiter, trotz der chaotischen Situation, so wie wir es eingeübt hatten. Er berichtete, in welchem Gebäude die Patrouille Zuflucht genommen hatte, dass es auf unserer Seite zwei Verletzte gab und von welchen Gebäuden der feindliche Beschuss erfolgte.

Um schnellstmöglich Panzer und CASEVAC-Fahrzeuge auf den Weg zu bringen, die der Patrouille zu Hilfe kommen konnten, musste ich direkten Funkkontakt mit dem SEAL-Offizier in der Patrouille aufnehmen und die Situation bestätigen. Rasch sprintete ich ganz nach oben auf das höchste Gebäude von COP Falcon, stellte mich hin und zog die Funkantenne für bestmöglichen Empfang aus.

Ich wählte den Kanal, um die Patrouille zu erreichen: »Redbull,[**] hier ist Jocko.«

»Ich höre Sie, Jocko«, erwiderte der SEAL-Lieutenant mit ruhiger Stimme. Jetzt hatten wir direkten Funkkontakt.

»Was liegt vor?«, fragte ich.

»Zwei Verwundete. Brauchen CASEVAC. Und Feuerunterstützung«, antwortete er. Genau so, wie er es gelernt hatte: einfache, klare, knappe Informationen – genau das, was nötig war.

»Roger. Bestätigen Sie Ihren Standort.«

»Gebäude J51.[***]«

»Sind Ihre gesamten Truppenteile in J51?«

»Positiv. Alle verbündeten Truppen in J51.«

»Roger. Panzer und CASEVAC unterwegs.«

Ich rannte hinunter ins Erdgeschoss in den provisorischen Gefechtsstand, wo der Kompanieführer von Team Bulldog bereits auf die Informationen wartete, um seine Truppen und Panzer auf den Weg zu schicken.

»Was passiert da draußen, Sir?«, fragte er. »Was brauchen sie?«

Ruhig übermittelte ich ihm die wesentlichen Informationen: »Sie brauchen Feuerunterstützung und CASEVAC in der Nähe von Gebäude Juliette fünf-eins. Alle verbündeten Soldaten sind in Gebäude J51 zusammengeschlossen. Es gibt zwei Verwundete.« Ich trat zu der großen Gefechtskarte, die an der Wand neben uns hing, und ließ den Finger zu Gebäude 51 wandern. »Genau hier«, sagte ich und deutete darauf, um sicherzustellen, dass alle es verstanden.

»Verstanden, Sir«, antwortete der Kompanieführer. »Ich bringe eine Abteilung Panzer[****] und einen Eins-eins-drei[*****] zu Gebäude J fünf-eins. Alle Verbündeten befinden sich in dem Gebäude. Zwei Verletzte.«

»Check«, bestätigte ich, dass er alle Informationen korrekt wiedergegeben hatte.

Er eilte hinaus zu seinem Panzer, wies seine Leute ein und stieg persönlich hinauf. Er und seine Männer würden den gefährlichen verminten Straßen trotzen, um die SEALs und die amerikanischen und irakischen Soldaten herauszuholen, die dort unter feindlichem Beschuss festsaßen, und um zu versuchen, das Leben ihrer Verwundeten zu retten.

Inzwischen beschossen Leif und seine Scharfschützen von ihrer Überwachungsposition aus feindliche Kämpfer, die die Angreifer verstärken wollten. Die leistungsstarken Gewehre unserer SEALs ließen ein deutliches *Krack* hören, als sie gegen einen ahnungslosen Feind nach dem anderen das Feuer eröffneten, der sich auf die in der provisorischen Festung eingeschlossene Patrouille zuschlich. Als Aufständische sich sammelten, um die Patrouille anzugreifen, kamen noch SEAL-Maschinengewehrschützen auf der Überwachungsposition hinzu und ließen einen Kugelhagel niedergehen, der die Attacke niederschlug.

Innerhalb weniger Minuten trafen die Panzer und M113 von Team Bulldog bei Gebäude J51 ein. Beim Anblick der Panzer verschwanden die meisten feindlichen Kämpfer rasch in der städtischen Umgebung, verbargen ihre Waffen und verschmolzen mit der Bevölkerung. Die Verwundeten wurden geborgen – beides irakische Soldaten, die beim Überqueren der Straße angeschossen und von ihren Kameraden zurückgelassen worden waren, die

in Deckung geflüchtet waren. Zum Glück für die verletzten Iraker setzten zwei junge SEALs ihr Leben aufs Spiel, rannten zurück auf die Straße und bargen sie inmitten eines feindlichen Kugelhagels. Einer der Iraker überlebte, der andere erlag leider seinen Verletzungen. Unter der Deckung der Panzer mit schwerem Geschütz konnte der Rest der Patrouille Gebäude J51 verlassen und formierte sich zur Kolonne, eingerahmt von den beiden Abrams, einer voran und einer hinterdrein, wie in einer Szene aus dem Zweiten Weltkrieg. Gemeinsam bewegten sie sich zurück zu COP Falcon. Als der Panzer von Team Bulldog ihnen Rückendeckung gab, bog ein Aufständischer mit einer RPG-7-Panzerbüchse um eine Ecke und zielte auf die Patrouille. Doch ehe er die Waffe abfeuern konnte, durchlöcherte ihm der Kompanieführer von Team Bulldog, der im Geschützturm seines Panzers saß, mit einem .50-Kaliber-Geschoss aus dem Panzermaschinengewehr die Brust.

Die Patrouille schaffte es zurück zu COP Falcon und ich begegnete ihnen, als sie das Gelände betraten. Ich nahm Blickkontakt mit dem jungen SEAL-Führer auf, nickte ihm anerkennend zu: *Gut gemacht, Sie haben Haltung bewahrt und klare Funksprüche abgesetzt. Sie haben die benötigte Hilfe bekommen und Ihr restliches Team am Leben gehalten.* Der SEAL-Offizier nickte zurück: Er hatte verstanden.

Der MiTT-Führer war sichtlich erschüttert. Dies war sein erstes ernsthaftes Feuergefecht gewesen – seine erste echte Bewährungsprobe als Vorgesetzter. Zum Glück hatte er unsere SEAL-Teileinheit dabeigehabt, die das Überleben seiner Patrouille gewährleistet hatte. Und zum Glück hatte er eingewilligt, seine Mission einfach zu gestalten, um die Komplexität der unvermeidlich entstehenden Eventualitäten so gering wie möglich zu halten. Es war ein Worst-Case-Szenario. Hätte das Feuergefecht dort stattgefunden, wo er ursprünglich hatte entlangmarschieren wollen – viel weiter in feindlichem Territorium, außerhalb der Reichweite von COP Falcon, mit verschiedenen Unterstützungseinheiten von Army oder Marine Corps, die auf verschiedenen Frequenzen funkten und verschiedene Vorgehensweisen hatten –, hätte es in einer Katastrophe geendet. Wenn sie die Sache noch schwieriger und komplexer gemacht hätten, als sie ohnehin schon war, dann hätten der MiTT-Führer und all seine irakischen Soldaten mühelos von den feindlichen Kämpfern überrannt und getötet werden können.

Ich nickte dem MiTT-Führer auf andere Weise zu, als ich es bei dem SEAL-Führer getan hatte. Dieses Nicken besagte: Deshalb machen wir es so einfach wie möglich. Er erwiderte meinen Blick. Er sagte kein Wort, aber wortlos kommunizierte er unmissverständlich: Jetzt weiß ich das. Ich verstehe.

Das Prinzip

Wie allem im Leben wohnt dem Kampf Komplexität inne. Die größtmögliche Vereinfachung ist entscheidend für den Erfolg. Wenn Pläne und Befehle zu kompliziert sind, verstehen die Leute sie womöglich nicht. Und wenn etwas schiefgeht – und es geht unweigerlich etwas schief –, führt Komplexität zu Problemen, die rasch außer Kontrolle geraten und in das totale Desaster münden können. Pläne und Befehle müssen einfach, klar und knapp vermittelt werden. Jeder, der an der Mission beteiligt ist, muss seine Rolle darin verstehen und was bei Eventualitäten zu tun ist. Für Sie als Führungskraft spielt es keine Rolle, wie gut Sie Ihrer Meinung nach die Informationen präsentiert oder die Anweisungen, einen Plan oder eine Strategie kommuniziert haben. Wenn Ihr Team es nicht verstanden hat, haben Sie es nicht einfach genug gemacht und damit versagt. Sie müssen Ihre Anweisungen so erteilen, dass auch der Schlichteste im Team sie versteht.

Ein entscheidender Punkt dabei ist eine Arbeitsumgebung, die den Truppen an vorderster Front die Möglichkeit einräumt, Fragen zu stellen, wenn ihnen die Mission oder die Durchführung wichtiger Aufgaben nicht klar ist. Führungskräfte müssen zu dieser Form der Kommunikation ermutigen und sich die Zeit für Erklärungen nehmen, sodass jedes Teammitglied versteht.

Einfachheit. Dieses Prinzip ist nicht auf das Kampffeld beschränkt. Der Geschäftswelt wie dem Leben wohnt Komplexität inne. Es ist wichtig, Pläne möglichst simpel zu gestalten und Anweisungen einfach, klar und knapp zu kommunizieren. Die Befolgung dieser Regel ist erfolgsentscheidend für jedes Team in jedem Geschäftsbereich in jeder Branche.

Geschäftliche Umsetzung

»Ich habe keine Ahnung, was das bedeutet«, sagte der Angestellte und hielt ein Blatt Papier in die Höhe, das seinen monatlichen Bonus erläutern sollte. »Komma acht-vier«, fuhr er fort. »Keine Ahnung, was die Zahl heißen soll. Ich weiß nur, dass mein Bonus für diesen Monat 423,97 Dollar betrug. Aber ich hab keine Ahnung warum. Letzten Monat hab ich 279 Dollar gemacht. Ich weiß nicht wieso. Ich hab dieselbe Arbeit geleistet. Ungefähr dieselbe Stückzahl produziert. Aber aus irgendeinem Grund war das Geld letzten Monat weniger. Was soll das?«

»Versucht man, Sie dazu zu bringen, sich auf einen bestimmten Aspekt Ihrer Tätigkeit zu fokussieren?«, fragte ich.

»Ganz ehrlich, keine Ahnung. Ich meine, ich freue mich über den Bonus, aber ich weiß wirklich nicht, worauf ich den Schwerpunkt legen soll.«

Ich unterhielt mich noch mit einigen anderen Fertigungstechnikern dieser Abteilung, als ich die Produktionsanlage eines Kundenunternehmens besuchte. Immer und immer wieder erhielt ich ähnliche Antworten. Die Leute waren sich nicht sicher, worauf sie sich konzentrieren sollten. Sie hatten keine Vorstellung davon, wie ihre Boni berechnet wurden oder warum sie mit der monatlichen Zahlung belohnt oder bestraft wurden.

Am nächsten Tag traf ich mich mit dem Chefingenieur und der Herstellungsleiterin. Sie waren beide äußerst klug, liebten das Unternehmen und waren sehr stolz auf ihre Produkte. Auch sie erkannten, dass es da ein Missverhältnis gab.

»Wir optimieren unsere Leistungsfähigkeit definitiv nicht mit unseren Produktionsmitarbeitern«, sagte die Herstellungsleiterin mit unverkennbarer Frustration.

»Das kann man wohl sagen«, fügte der Chefingenieur hinzu. »Wir haben hier eine relativ kleine Produktlinie. Es gibt ein paar Nuancen, aber alle Produkte sind relativ ähnlich in der Herstellung. Wir dachten, die Produktion würde steigen, als wir den Bonusplan eingeführt haben, aber das hat nicht recht funktioniert.«

»Ja«, ergänzte die Herstellungsleiterin, »man kann mit dem Bonusplan wirklich ordentlich Geld machen, aber die Mitarbeiter scheinen nicht darauf einzusteigen, um ihren Vorteil daraus zu ziehen.«

»Erklären Sie mir mal, wie das Bonussystem funktioniert«, bat ich sie.

»Okay. Ist aber ein bisschen kompliziert«, warnte mich die Herstellungsleiterin.

»Kein Problem, so schwierig zu verstehen wird es schon nicht sein«, antwortete ich im Bewusstsein, dass übertriebene Kompliziertheit eins der Hauptprobleme jeder SEAL-Einheit (oder sonstigen militärischen Einheit) im Operationsgebiet ist. Es war entscheidend, die Dinge so einfach zu gestalten, dass jeder im Team sie verstand.

»Um ehrlich zu sein, es ist *ziemlich* kompliziert«, antwortete die Herstellungsleiterin, »denn es gibt eine Menge verschiedene Aspekte, die wir da einarbeiten mussten, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Produktionsfacetten berücksichtigt werden.«

»Also, vielleicht könnten Sie mir dann einfach nur die Grundinformationen geben.«»Okay. Es fängt also alles mit dem Produktivitäts-Grundlevel an. Wie Sie wissen, haben wir sechs verschiedene Produkte, die wir hier zusammenmontieren, jedes davon mit einem unterschiedlichen Grad an Komplexität. Deshalb haben wir ihnen eine Gewichtung zugewiesen. Unser am häufigsten hergestelltes Modell setzt den Standardwert mit einer Gewichtung von 1,0. Unser komplexestes Modell wird mit 1,75 gewichtet und das einfachste Modell mit 0,5. Die anderen Modelle liegen irgendwo dazwischen, je nach dem Schwierigkeitsgrad bei der Montage.«

»Das ist natürlich das, was wir als ›Basisgewichtung‹ bezeichnen«, fügte der Chefingenieur hinzu. »Je nachdem, welche Aufträge wir für die verschiedenen Modelle reinbekommen, müssen wir manchmal die Produktion bestimmter Modelle erhöhen, deshalb haben wir eine variable Gewichtungskurve, das heißt, die Gewichtung kann jederzeit entsprechend der spezifischen Nachfrage erhöht oder gesenkt werden.«

»An der Stelle mussten wir uns etwas einfallen lassen: Wir nehmen dann die Gesamtgewichtung der produzierten Einheiten und bekommen dadurch einen gestaffelten Effizienzmesswert«, sagte die Herstellungsleiterin mit sichtlichem Stolz auf das komplexe System, das sie entwickelt hatte. Sie erläuterte ausführlich, wie das variable Staffelungssystem funktionierte, stratifiziert nach der Anzahl von Personen, die innerhalb jeder Staffelung und jeden Monats einen Bonus erhielten.

»Damit regen wir ein gewisses Maß an Wettbewerb an und sichern uns dagegen ab, zu viele Boni zu bezahlen, denn das würde unserer Meinung nach ihre Wirkung mindern«, schloss sie.

Doch damit war das Ende noch nicht erreicht. Sie führte im Detail aus, wie der Effizienzmesswert dann mit dem Staffelungs-Breakout des Mitarbeiters der vergangenen sechs Monate abgeglichen wurde und dass ein Beschäftigter, der sich unter den obersten 25 Prozent behauptete, einen zusätzlichen Prozentsatz auf seinen Bonus ausgezahlt bekam.

Obendrein wurde die Produktqualität mit einberechnet. Der Chefingenieur und die Herstellungsleiterin führten eine Liste häufiger Mängel auf, die sie entweder in »Berichtigungsmängel« unterteilten, die behoben werden konnten, oder in »Ausschlussmängel«, die ein Stück unbrauchbar machten.

Für jeden Mangel und jede registrierte Mangelart wurde nach einem abgestuften Gewichtungssystem, multipliziert mit einem bestimmten Faktor, ein Betrag vom potenziellen Bonus des Mitarbeiters abgezogen. Ein ähnlicher Multiplikator wurde dem Bonus derjenigen Mitarbeiter hinzugefügt, in deren produzierten Einheiten keine registrierten Mängel auftraten. Die Geschäftsführung zeigte sich zwar stolz auf das von ihr entwickelte Bonussystem, aber es war überwältigend kompliziert.

Ich schwieg eine Weile. Dann fragte ich: »War's das?«

»Nun ja«, meinte die Herstellungsleiterin, »es gibt noch ein paar andere kleine nuancierte Faktoren, die wir mit einberechnen …«

»Ernsthaft?« Ich war überrascht, dass sie meinen Sarkasmus nicht bemerkt hatten. »Das war nur ein Witz. Das ist verrückt.«

»Verrückt? Was ist verrückt?«, fragte sie defensiv.

Sie steckten so tief drin in diesem Bonusplan, hatten so viel Emotion und Leidenschaft hineingelegt, dass sie seine ungeheure Kompliziertheit gar nicht erkannten. Sie sahen nicht ihren eigenen »Ausschlussmangel« in dem von ihnen entwickelten verwirrenden und ausgeklügelten Schema, das kein einziges Teammitglied begriff.

»Das ist ein extrem komplexer Plan, *zu* komplex. Ich glaube, Sie müssen ihn wirklich vereinfachen«, sagte ich.

»Tja, es ist ja auch ein komplexes Umfeld. Vielleicht würden Sie das verstehen, wenn wir es Ihnen etwas näher erläutern würden«, erwiderte der Chefingenieur.

»Es spielt keine Rolle, ob ich es verstehe. Entscheidend ist, dass *sie* es verstehen – die Mitarbeiter Ihres Produktionsteams. Und zwar nicht auf irgendeine theoretische Art und Weise. Sie müssen es so gut verstehen, dass

sie gar nicht mehr darüber nachdenken müssen. Es muss ihnen die ganze Zeit präsent sein.«

»Aber wir müssen dafür sorgen, dass wir ihnen Anreize in der richtigen Richtung bieten«, sagte der Chefingenieur.

»Ganz genau«, echote die Herstellungsleiterin, »wir müssen die Variablen berücksichtigen, damit sie fortwährend in die richtige Richtung gelenkt werden.«

Sie hatten beide eindeutig sehr viel Zeit und Mühe in den Bonusplan investiert und versuchten nun verzweifelt, ihre Bemühungen trotz seiner eklatanten Überkomplexität zu verteidigen.

»Wie groß ist der Anreiz durch diesen Bonusplan denn momentan?«, fragte ich. »Sie haben mir gerade erzählt, dass sie ihn nicht ausreizen, also gibt es für sie keinen wirkungsvollen Anreiz, irgendetwas anders zu machen oder sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Der Plan ist so kompliziert, dass es für sie keine Möglichkeit gibt, sich bewusst in eine Richtung zu bewegen, die ihren Bonus erhöhen würde. Selbst wenn man Laborversuche mit Ratten durchführt, müssen die Ratten begreifen, wofür sie bestraft oder belohnt werden. Wenn die Korrelation zwischen Verhalten und Belohnung oder Bestrafung nicht stark genug ist, kann keine Anpassung des Verhaltens stattfinden. Wenn die Ratten nicht wissen, warum sie ein Stück Zucker oder einen elektrischen Schlag bekommen, ändern sie sich nicht.«

»Dann sind unsere Leute also Ratten?«, fragte der Chefingenieur scherzhaft.

Ich lachte – die Vorstellung war witzig –, aber dann entgegnete ich: »Nein. Nicht im Geringsten. Aber alle Lebewesen, auch Menschen, müssen die Verbindung zwischen Handlung und Konsequenz erkennen, um zu lernen oder angemessen zu reagieren. So, wie Sie das eingerichtet haben, können sie diese Verbindung nicht erkennen.«

»Könnten sie aber, wenn sie es sich mal genauer ansehen und sich die Zeit nehmen würden, es herauszufinden«, antwortete die Herstellungsleiterin.

»Es ist sicher möglich, dass sie das *könnten*. Sie *tun* es aber nicht. Der Mensch wählt generell den Weg des geringsten Widerstands. Das liegt in unserer Natur. Lassen Sie mich Ihnen eine Frage stellen: Welche messbare Verbesserung haben Sie durch diesen Incentive-Plan erzielt?«

»Wissen Sie, um ehrlich zu sein, haben wir keine echte, maßgebliche Steigerung erlebt«, gab die Herstellungsleiterin zu. »Auf jeden Fall nicht so, wie wir uns das vorgestellt hatten.«

»Das überrascht mich tatsächlich nicht«, sagte ich. »Ihr Plan verstößt gegen einen der wichtigsten Grundsätze, an den wir uns im Gefecht halten: Einfachheit. Wenn junge SEAL-Offiziere in der Ausbildung nach Zielen bei ihren Ausbildungsmissionen Ausschau halten, versuchen sie oft, einen Handlungsplan zu entwickeln, der jede einzelne Eventualität berücksichtigt, die sie sich vorstellen können. Das führt dazu, dass der Plan außerordentlich komplex und sehr schwer zu befolgen ist. Die Truppenangehörigen verstehen vielleicht ihre individuelle Rolle in dem Plan, aber es fällt ihnen schwer, sämtliche möglichen Vorkommnisse des großen Ganzen im Auge zu behalten. Vielleicht kommen sie sogar ein paar Mal damit durch, wenn alles glattläuft, aber denken Sie daran: Der Feind hat auch ein Wörtchen mitzureden.«

»Der Feind hat ein Wörtchen mitzureden?«, wiederholte die Herstellungsleiterin und fragte sich, was das bedeuten solle.

»Ja. Egal was Sie glauben, wie ein Einsatz ablaufen wird, der Feind hat ebenfalls einen Anteil daran – und manchmal tut er etwas, um diesen Ablauf zu durchbrechen. Wenn etwas schiefgeht – und das tut es meistens –, führen komplexe Pläne zu Verwirrung und das wiederum kann Katastrophen heraufbeschwören. Eine Mission verläuft praktisch nie nach Plan. Es sind einfach zu viele Variablen zu berücksichtigen. Hier ist Einfachheit der Schlüssel. Wenn der Plan einfach genug ist, versteht ihn jeder, was bedeutet, jeder Einzelne kann sein Handeln rasch anpassen und verändern. Ist der Plan jedoch zu kompliziert, kann das Team keine raschen Anpassungen vornehmen, weil kein Grundverständnis vorliegt.«

»Das ergibt Sinn«, gab der Chefingenieur zu.

»Wir haben diese Regel bei allem befolgt, was wir taten«, fuhr ich fort. »Unsere Standardabläufe wurden immer so einfach wie möglich gehalten. Unsere Kommunikationspläne waren einfach. Über Funk sprachen wir so einfach und direkt wie möglich. Die Art und Weise, wie wir unsere Ausrüstung organisiert haben, sogar das Durchzählen, um sicherzustellen, dass alle anwesend waren, wurde auf die einfachstmögliche Methode heruntergebrochen, sodass wir es jederzeit schnell, präzise und mühelos durchführen konnten. Und weil unsere Arbeitsweise von dieser Einfachheit

durchdrungen war, verstanden unsere Leute, was sie taten und wie sich das in die Mission einfügte. Dieses Kernverständnis ermöglichte es uns, rasche Anpassungen vorzunehmen, ohne über die eigenen Füße zu stolpern.«

»Mir ist klar, dass das ein riesiger Vorteil wäre«, sagte die Herstellungsleiterin.

»Prima«, schloss ich. »Wir haben nichts zu verlieren. Damit Ihr Bonusplan funktioniert, gehen Sie am besten noch mal zurück ans Zeichenbrett und versuchen Sie, ein neues Vergütungsmodell auszuarbeiten, mit zwei oder drei – nicht mehr als vier! – Aspekten, die gemessen und bewertet werden.«

Der Chefingenieur und die Herstellungsleiterin akzeptierten die Mission, die ich für sie entworfen hatte, und kehrten in ihre Büros zurück, um sich an die Arbeit zu machen.

Am nächsten Tag kam ich wieder in die Firma. Sie hatten den Plan auf ihr Whiteboard geschrieben. Er bestand aus nur zwei Teilen: (1) gewichtete Einheiten; (2) Qualität.

»Ist das alles?«, fragte ich, diesmal ohne Sarkasmus.

»Das ist alles«, antwortete die Herstellungsleiterin, »ganz schlicht. Man produziert so viele Einheiten, wie man kann. Wir gewichten die Einheiten immer noch anhand der Nachfrage, aber wir legen die Gewichtung am Montag fest, und dann bleibt sie bis Freitag bestehen. Dann haben wir in der darauffolgenden Woche immer noch Zeit, um Anpassungen vorzunehmen und die Gewichtung zu verlagern, falls die Nachfrage für eine bestimmte Einheit starke Ausschläge zeigt. Und wir schreiben die Gewichtung für jede Einheit draußen ans schwarze Brett, damit jeder Mitarbeiter vor Ort sie sehen kann, sie kennt und darüber nachdenkt. Die Qualität messen wir einmal im Monat. Jeder mit einer Qualitätspunktzahl von 98 Prozent oder mehr erhält einen 10-prozentigen Zuschlag auf den Bonus.«

»Das gefällt mir«, sagte ich. Dieser Plan war viel leichter zu vermitteln und viel leichter zu verstehen. »Wenn Sie Anpassungen vornehmen müssen, wird das problemlos möglich sein.«

Nachmittags war ich dabei, wie der Chefingenieur und die Herstellungsleiterin den Plan mit den Teamleitern und der Spätschicht besprachen. Die Reaktion war großartig.

Jetzt hatten die Mitarbeiter eine klare Vorstellung davon, was nötig war, um sich einen Bonus zu verdienen. Infolgedessen diente der Bonus jetzt

tatsächlich als Verhaltensanreiz und konnte das Unternehmen dadurch zu mehr Produktivität führen.

In den folgenden Wochen berichteten die Herstellungsleiterin und der Chefingenieur von einem praktisch augenblicklichen Produktivitätszuwachs. Immer mehr Beschäftigte konzentrierten ihre Energie auf diejenigen Produkte, die ihnen mehr Geld einbringen würden, was natürlich mit den Unternehmenszielen in Einklang stand. Zudem kam es zu Sekundäreffekten. Da die leistungsstärkeren Mitarbeiter sich noch mehr anstrengten, um ihre Boni zu erhöhen, blieben für die weniger produktiven Arbeitskräfte weniger Aufträge. Innerhalb eines Monats entließ die Firma die vier Beschäftigten mit den geringsten Bonuspunkten, die schon seit Langem die schwächsten Leistungen erbracht und das ganze Team heruntergezogen hatten. Jetzt brauchte das Unternehmen sie nicht mehr, denn die restliche Mannschaft hatte ihre Effizienz drastisch erhöht.

Das Beeindruckendste an dieser Leistungssteigerung war, dass sie nicht durch eine große Prozessveränderung oder durch eine technologische Weiterentwicklung hervorgerufen worden war. Stattdessen beruhte sie auf einem Führungsprinzip, das schon seit Langem seine Gültigkeit hat: Einfachheit.

* Casualty Evacuation, Notfallrettung.

** Damals unser Sendezeichen in diesem speziellen Operationsgebiet.

*** J51, im phonetischen Alphabet ausgesprochen als Juliette fünf-eins.

**** Zwei M1A2-Abrams-Panzer mit schwerem Geschütz.

***** M113-Panzerfahrzeug, das zur Evakuierung von Opfern genutzt wird.

KAPITEL 7

Prioritäten setzen und ausführen

Leif Babin

Süd-Ramadi, Irak: Das Wespennest

Den ganzen Tag über hatten mörderische Maschinengewehrsalven auf unsere Stellung eingehämmert, hatten die Fenster zerbersten lassen und die Innenwände beschädigt, jedes Geschoss mit der Gewalt und kinetischen Energie eines mit voller Kraft geführten Vorschlaghammers. Einige der Geschosse konnten Panzerungen durchdringen und schlugen Löcher in den dicken Beton der niedrigen Mauer, die das Dach umgab. Unseren SEALs, den Minenentschärfern und den irakischen Soldaten blieb unter derart präzisem feindlichem Beschuss nichts weiter übrig, als sich auf den Boden zu werfen und sich zu bemühen, dass ihnen nicht der Kopf weggeschossen wurde. Nur ein paar Zentimeter über uns sausten die Geschosse vorbei und überall regnete es Glassplitter und Betonfragmente.

»Verdammt! Ein paar von diesen Dreckskerlen können wirklich schießen!«, rief einer der SEALs, der sich so dicht wie nur menschenmöglich auf den Boden presste. Wir konnten einfach nicht anders, wir mussten über unsere Zwangslage lachen.

RPG-7-Raketen folgen in rascher Abfolge von drei oder vier hintereinander und explodierten mit ungeheuren Detonationen an den Außenwänden. Wir hatten uns im Gebäude zusammengekauert und waren nur durch knapp 30 Zentimeter Beton von den markerschütternden Explosionen und tödlichen Schrapnellen getrennt. Eine RPG-Rakete verfehlte ihr Ziel und segelte hoch über das Gebäude hinweg durch den diesigen, wolkenlosen irakischen Sommerhimmel wie eine Feuerwerksrakete am 4. Juli. Wenn nur eine dieser Raketen ein Fenster traf,

hieß das, dass rot glühende, scharfkantige Metallsplitter so ziemlich jeden durchbohrten, der sich im dahinterliegenden Raum befand.

Trotz des Ansturms hielten wir unsere Stellung in dem großen vierstöckigen Wohngebäude. Als die Heftigkeit der Attacke nachließ, erwiderten unsere SEAL-Scharfschützen das Feuer mit verheerender Wirkung. Während bewaffnete feindliche Kämpfer sich durch die Straßen voranbewegten, um anzugreifen, feuerten die SEAL-Scharfschützen mit unerbittlicher Präzision eine Kugel nach der anderen ab, es gab zehn bestätigte tödliche Treffer und eine Handvoll weiterer mit hoher Wahrscheinlichkeit.

Als Zugführer, der für die gesamte Truppe zuständig war, ging ich auf jeder Etage von Raum zu Raum, um die Lage zu prüfen und sicherzustellen, dass keiner unserer Jungs getroffen worden war. Ich trug Informationen über die Angriffe unserer Scharfschützen zusammen und sendete über Funk Lageberichte an das Gefechtszentrum im fernen Stützpunkt.

»Alles in Ordnung bei euch?«, fragte ich und steckte den Kopf in einen Raum, in dem Scharfschützen und Maschinengewehrschützen gerade auf Position gingen, während andere eine Pause einlegten.

»Alles bestens!«

In einem anderen Raum besprach ich mich mit dem Zug-Sergeant. Genau in diesem Augenblick kam feindlicher Beschuss durch das Fenster und verfehlte seinen Standort nur um wenige Zentimeter, während er sich in eine Ecke presste. Er lachte und hob den Daumen. Der Zugführer war ein harter Hund. Maschinengewehrschützen fragten nach Aufgaben und wir lenkten ihr Geschützfeuer auf die Stellung des Feindes; rasch wurde die feindliche Position mit einem akkuraten Trommelfeuer von 7,62-mm-Geschossen überzogen.

Einer der Schützen, Ryan Job, bediente mit Eifer und tödlicher Präzision sein Maschinengewehr. Furchtlos stand er im Fenster, trotzte den feindlichen Geschossen und feuerte Salven von drei bis fünf Kugeln in die Stellungen der Aufständischen. Eine Gruppe von ihnen versuchte, sich noch näher an unsere Position heranzuschleichen, und nutzte die Deckung eines Schafsgeheges, um ihre Bewegungen zu verbergen. Ryan nahm sie aufs Korn und erstickte ihr Vorhaben im Keim. Unter den Schafen gab es einige Opfer.

»Verdammt«, sagte ich. »Du hast gerade diese Schafe umgenietet.«

»Das waren *Mudsch*-Schafe«, lachte Ryan.

Ich schleuderte einige 40-mm-Granaten auf eine Türöffnung, wo der Sergeant feindliche Kämpfer entdeckt hatte, die uns angreifen wollten. *Wummmm!,* ertönte die Explosion, als eine der Granaten in einem Feuerkranz mitten im Durchgang landete. Nun würden sie wenigstens für einige Zeit die Füße stillhalten.

Lange vor der Morgendämmerung, noch ehe der erste Gebetsruf von den Minarettlautsprechern der vielen Moscheen in Süd-Ramadi erklang, waren unsere Gruppe SEALs von Charlie Platoon, unsere Minenentschärfer (die ein wichtiger Bestandteil unseres Zuges waren), ein Dolmetscher und irakische Soldaten im Schutze der Dunkelheit heimlich zu Fuß durch die staubigen, von Trümmern übersäten Straßen marschiert. Wir hatten uns »eingeBTFt«, wie unser Zug-Sergeant es nannte. BTF stand für »Big Tough Frogman« (Großer Starker Froschmann nach den Froschmännern des Zweiten Weltkriegs, den SEAL-Vorgängern), ein inoffizielles Mantra bei Charlie Platoon. Zu BTF gehörte es, erhebliche körperliche Strapazen und große Risiken auf sich zu nehmen und durchzuhalten, indem man einfach ein Big Tough Frogman war. Tief in feindliches Territorium vorzudringen war eine BTF-Entwicklung. Wir wussten, dass dies höchstwahrscheinlich Schießereien mit sich brachte – was der Zugführer als »Big Mix-It-Up« (Großes Aufmischen) bezeichnete. Unser Routineablauf für die meisten dieser Einsätze lautete in der Terminologie des Zugführers folgendermaßen: »BTF rein, Big Mix-It-Up, BTF raus.« Und wenn wir dann wieder in der Basis waren, stürmten wir die Kantine zum »Big Chow« (Großer Mampf).

In der Dunkelheit des frühen Morgens waren wir aus COP Falcon losmarschiert, durch die dicht besiedelte Nachbarschaft aus zweistöckigen Häusern, den dazugehörigen Grundstücksmauern und wehrhaften Eisentoren. Wir legten rund 1,5 Kilometer zu Fuß zurück, beladen mit unserer schweren Ausrüstung und erheblicher Feuerkraft, hinein in einen anderen gewalttätigen Stadtbezirk, der sich fest in der Hand brutaler Aufständischer befand. Aus den westlichen und östlichen Bezirken hinausgedrängt, hatten sie beschlossen, diesen schmutzigen Flecken im geografischen Zentrum der Stadt zu halten. Wir bezogen Position in einem Gebäude gleich neben einer Moschee, aus deren Minarettlautsprechern den Hunderten von gut bewaffneten *Mudsch*, die diesen Bereich besetzten, immer wieder der Aufruf zum Dschihad entgegenscholl.

Nur wenige Tage zuvor hatte eine große Gruppe feindlicher Kämpfer am Rande genau dieser Straße eine Einheit von Marines angegriffen und mehrere Stunden lang eingekesselt, ehe sie ihre Verletzten bergen konnten. Zwei Wochen vorher war nur einen halben Häuserblock weiter südlich ein schwer gepanzertes amerikanisches Minenräumfahrzeug durch die heftige Explosion einer Mine in die Luft gejagt worden. Dutzende von amerikanischen Panzern und Panzerfahrzeugen waren in diesem Bereich der Stadt bereits zerstört worden. Der »Fahrzeugfriedhof« in Camp Ramadi wurde die letzte Ruhestätte für die ausgebrannten Wracks. Die verkohlten Rümpfe aus geschwärztem, verbogenem Metall waren eine beständige Erinnerung an die Intensität der Gewalt auf den Straßen und die vielen Verwundeten und Toten.

Unser Zug hatte sich für dieses Gebäude entschieden, weil es einen guten Überblick bot. Und vor allem befand es sich gleich im Hinterhof des Feindes. Hier hatten die Aufständischen bisher eine sichere Zuflucht gehabt und sich frei bewegen können. Jetzt belegten die häufigen und intensiven Einschläge von feindlichem Maschinengewehrfeuer und RPG-Raketen, dass unsere Gegenwart mehr als unerwünscht war. Das war auf jeden Fall ein »Big Mix-It-Up«.

Wir hatten in ein Wespennest gestochen, aber genau das wollten wir ja auch. Unser Plan bestand darin, dorthin zu gehen, wo die bösen Jungs uns am wenigsten erwarteten, um sie aus dem Konzept zu bringen, so viele Feinde zu töten wie möglich und ihre Fähigkeit einzuschränken, die nahe gelegenen Vorposten der Army und der Marines zu attackieren. Der Feind sollte wissen, dass er hier keine Sicherheit mehr genoss. Dieses Gegend gehörte nicht länger ihm.

So weit in feindliches Territorium vorzudringen barg enorme Risiken. Auch wenn der nächstgelegene US-Vorposten nicht mehr als 1,5 Kilometer Luftlinie von unserer Position entfernt lag, konnte die enorme Gefahr durch Minen und die massive feindliche Präsenz jede Unterstützung durch die dortigen Panzer oder Panzerfahrzeuge äußerst gefahrvoll und schwierig, wenn nicht gar unmöglich machen. Auch wenn unsere Army-Brüder uns zu Hilfe kämen, wenn wir sie darum baten, wussten wir doch, dass wir sie damit einem großen Risiko aussetzen würden. Es war eine Taktik, die wir von unseren tapferen Marines-Kompanien gelernt hatten, die entlang der Hauptstraße, die sich durch die Stadt zog, stationiert waren: Solange kein

dringender Notfall bestand, würden wir unsere Position halten und uns dort verschanzen, wo wir waren. Wir würden keine Fahrzeuge oder Verstärkungstruppen anfordern und sie einem Risiko aussetzen, es sei denn, wir erlitten massive Verluste und brauchten sie unbedingt.

Das Wohngebäude, das unser Zug jetzt besetzt hatte, gab uns eine exzellente taktische Position. Es bot eine gute Aussicht, weil es höher war als die umliegenden Häuser, und die dicken Betonwände waren ein gewisser Schutz vor feindlichem Beschuss. Es gab nur ein Problem: Das Gebäude hatte lediglich einen Ein- und Ausgang auf der ersten Etage – eine schmale Treppe, die hinunter auf die Straße führte. Es gab keine Möglichkeit, den Eingang oder die davor gelegene Straße bei Tageslicht im Auge zu behalten, ohne sich feindlichem Beschuss auszusetzen. Das heißt, der Feind konnte durchaus Sprengstoff in der Nähe des Eingangs platzieren, während wir uns drinnen aufhielten, und uns beim Hinausgehen in die Luft jagen. Wir hatten Geschichten darüber gehört, wie dies einem Marines-Scharfschützenteam und anderen amerikanischen Einheiten schon passiert war. Um dieser Gefahr zu entgehen, erwogen mein Zugführer und ich, zusätzlich ein Haus auf der gegenüberliegenden Straßenseite zu besetzen, von dem aus wir den Eingang würden beobachten können. Aber wir hatten nicht genügend Leute. Da es keine machbare Alternative gab, mussten wir diesen verwundbaren Punkt in Kauf nehmen. Um das Risiko zu verringern, dass eine Mine an der Eingangstür platziert wurde, untersuchten die Minenräumer den Bereich rund um die Tür eingehend und planten eine gründliche Minenräumaktion vor unserem späteren Abzug.

Im Laufe des Tages schlugen immer wieder Geschosse ein, es gab Phasen heftiger Gewalt und Phasen der Ruhe. Die Feinde griff aus mehreren Richtungen an und die Scharfschützen beschossen und töteten viele von ihnen. Unsere Maschinengewehrschützen beantworteten das Feuer mit verheerender Wirkung. Andere SEALs gingen mit LAAW-Raketen (Light Anti-Armor Weapon) und 40-mm-Granaten gegen feindliche Kämpfer vor, die sich hinter Betonmauern verbargen. Selbst die irakischen Soldaten, die im Allgemeinen weitaus mehr darauf konzentriert waren, sich selbst in Sicherheit zu bringen, beteiligten sich und erwiderten das Feuer mit ihren AK-47- und PKC-Gewehren. Als der Tag zur Neige ging und die Sonne hinter dem Horizont verschwand, ließen die Angriffe nach. Geschützfeuer und Explosionen verstummten. Im Dunkeln legte sich eine unheimliche

Stille über Ramadi, unterbrochen nur vom abendlichen Gebetsruf, der von den staubigen Häuserdächern widerhallte.

Unser SEAL-Zug und die irakischen Soldaten packten ihre Ausrüstung zusammen und bereiteten sich für den Abmarsch vor. Eingedenk der verwundbaren Stelle des einzigen Ausgangs zur Straße hin machten sich unsere beiden Minenentschärfer an die Arbeit. Über die Balkonbrüstung im zweiten Stock hinweg suchten sie mit ihren Nachtsichtgeräten den Bereich rund um den Ausgang und die angrenzende Straße ab, die mit Abfällen und Schlaglöchern übersät war, an einigen Stellen auch Krater von früheren Minenexplosionen aufwies. Irgendetwas stimmte nicht; etwas war anders als bei ihrer letzten Überprüfung des Bereichs am frühen Morgen. Ein ansonsten unauffälliger Gegenstand lag neben der Hausmauer, nur ein paar Meter von der Ausgangstür entfernt, abgedeckt mit einer Plastikplane. Ein kleines Stück eines glatten, zylindrischen Objekts schaute unter dem Rand der Plane hervor.

»Da sieht etwas verdächtig aus«, teilte mir mein Minenräumer mit. Das waren höchst unwillkommene Nachrichten, denn die Treppe zur Straße hinunter war unser einziger einfacher Weg nach draußen.

Ich schloss mich kurz mit dem Zug-Sergeant, unserem LPO und unseren Junior Officers. »Wir müssen einen anderen Weg hier raus finden«, sagte ich. Das war keine leichte Aufgabe.

Vom zweiten Stock aus ging es an drei Seiten des Gebäudes fast sechs Meter vom Fenster oder vom Balkon aus auf die Straße hinunter. Wir hatten kein Seil. Mit unserer gesamten schweren Ausrüstung zu springen würde vermutlich zu üblen Verletzungen führen, und auf eben jener Straße gab es mindestens einen Sprengkörper. Wir mussten davon ausgehen, dass es noch mehr davon gab.

Jemand schlug die Ausbruchmethode aus dem Bilderbuch vor: »Wie wär’s, wenn wir Bettlaken zusammenknoten und damit von den Fenstern im dritten Stock auf das benachbarte Dach runterklettern?« Es war eine verrückte Idee, aber unter den gegebenen Umständen eine Option, die wir ernsthaft in Betracht ziehen mussten.

Die vierte Wand des zweiten Stocks bestand aus solidem Beton ohne Fenster, Türen oder Öffnungen. Da kamen wir ganz sicher nicht drumherum oder drüber hinweg. Aber vielleicht hindurch.

»Sieht aus, als wäre es Zeit für BTF«, sagte der LPO. Das hieß, wir mussten einen weiteren Beweis von Stärke und Zähigkeit erbringen, der uns an die Grenzen unserer körperlichen Belastbarkeit führen würde. Aber Charlie Platoon war stolz darauf, solche Fähigkeiten zu demonstrieren. »Holen wir den Vorschlaghammer!«

Wir hatten immer einen Vorschlaghammer dabei, um uns nötigenfalls Zugang zu verschlossenen Türen und Fenstern zu verschaffen. Jetzt verlangte der LPO nach ihm und machte sich an die Arbeit. Er fing an, den Hammer mit voller Kraft gegen die Betonwand zu schlagen, jeder Schlag begleitet von einem lauten, ohrenbetäubenden Knall. Er und eine Handvoll SEALs wechselten sich alle paar Minuten damit ab, auf die dicke Wand einzuhämmern. Es war eine quälend langsam vorangehende Knochenarbeit. Wir brauchten ein Loch, das groß genug war, dass die Männer mit Rucksäcken und schwerer Ausrüstung auf das flache Dach des nebenan gelegenen einstöckigen Gebäudes gelangen konnten.

In der Zwischenzeit machten sich unsere Minenräumer vorsichtig an die Arbeit mit der neben unserer Eingangstür deponierten Bombe. Mit allergrößter Sorgfalt legten sie zwei 130-mm-Raketenprojektile frei, deren Kegel mit Semtex vollgestopft waren, einem Plastiksprengstoff. Hätten sie das Ding nicht entdeckt – und hätten wir es ausgelöst –, so hätten die gewaltige Explosion und die tödlichen Schrapnelle die Hälfte unseres Zuges auslöschen können. Wir konnten diese Mine nicht hierlassen, damit sie andere US-Soldaten oder unschuldige irakische Zivilisten tötete. Deshalb legten die Minenräumer ihre eigenen Explosivmittel an, um sie dort auszulösen (eine »kontrollierte Sprengung«), wo sie lag. Nachdem alles vorbereitet war, erstatteten sie mir Bericht und warteten auf das Kommando, um den Zeitzünder freizuschalten, der die Sprengung auslösen würde.

Nach zwanzigminütiger intensiver Bearbeitung mit dem Vorschlaghammer hatten der LPO und seine rotierende Mannschaft von BTF-SEALs endlich die Betonwand auf der gegenüberliegenden Gebäudewand durchbrochen. Sie waren außer Atem und vergingen fast vor Hitze, aber jetzt hatten wir einen alternativen Ausgang, der es uns ermöglichte, die Bombengefahr zu umgehen.

Jeder überprüfte noch mal seine Ausrüstung, um sicherzustellen, dass wir nichts zurückließen, dann reihten wir uns neben dem schartigen Loch in der

Wand auf und machten uns bereit, das Gebäude zu verlassen.

»Fertig zum Aufbruch«, gab ich über Funk durch. SEALs und irakische Soldaten schulterten ihre Rucksäcke. »Auslösen«, wies ich die wartenden Minenräumer an. Der eine betätigte den Zeitzünder, während der andere eine Stoppuhr in Gang setzte, um den Countdown bis zur Explosion abzulesen. Wir hatten nur ein paar Minuten Zeit, um alle in sichere Entfernung zu der bevorstehenden heftigen Detonation zu bringen. Rasch drängten wir uns durch das zackenrandige Loch im Beton auf das flache, staubige Dach des angrenzenden Gebäudes. SEAL-Schützen schwärmten fächerförmig aus und überprüften die Umgebung auf Gefahren, die Waffen auf die verdunkelten Fenster und Dächer der uns umgebenden höheren Häuser gerichtet. Taktisch gesehen war dies eine ungeheuer schlechte Position: ein offenes Dach ohne Deckung, rundherum gesäumt von höheren Gebäuden, mitten im Hinterhof des Feindes und nach einem ganzen Tag unter Beschuss.

»Wir müssen durchzählen; stellen Sie sicher, dass wir vollzählig sind«, sagte ich zu dem LPO. Der LPO hatte sich dafür bereits in Position gestellt und setzte die Anweisung um. Plötzlich brach ein SEAL, der nur wenige Schritte vor mir an der Dachkante entlangging, durch das Dach und fiel sechs Meter tief nach unten, wo er mit einem lauten Klatschen auf dem Beton landete.

Heilige Scheiße!, dachte ich, während ich direkt dahinterstand. Das war verrückt. Was in der Dunkelheit wie die Dachkante ausgesehen hatte, war in Wirklichkeit bloß eine staubbedeckte Plastikplane. Innerhalb eines Augenblicks war die Sache aus dem Ruder gelaufen.

Der SEAL lag auf dem Boden und stöhnte vor Schmerzen. Wir riefen zu ihm herunter und versuchten, ihn über sein Funkgerät zu kontaktieren.

»Hey, Mann, alles okay?«, fragte ich. Es kam keine Antwort. Die SEALs weiter vorne versuchten augenblicklich, einen Weg zu ihm herunter zu finden, aber die Tür zu der einzigen Treppe, die vom Dach aus nach unten führte, war durch ein schweres Eisentor versperrt, das mit einer Kette gesichert und abgeschlossen war.

Das war *übel*. Wir waren völlig exponiert auf dem offenen Dach ohne Deckung im Herzen des extrem gefährlichen Feindgebietes und überall umgeben von höheren, taktisch überlegenen Positionen. Eine Vielzahl feindlicher Kämpfer genoss hier absolute Bewegungsfreiheit, hatte uns den

ganzen Tag über angegriffen und kannte unsere Stellung. Was noch schlimmer war, die Uhr tickte an einer Sprengladung, die eine gewaltige Bombe zum Explodieren bringen und tödliche Metallfragmente in alle Richtungen schleudern würde. Unsere Truppe war noch nicht komplett durchgezählt, um sicherzustellen, dass alle Mann das Gebäude verlassen hatten. Um die Angelegenheit noch zu erschweren, lag einer unserer SEALs hilflos, allein und verteidigungsunfähig auf der gefährlichsten Straße der übelsten, feindlichsten Gegend in Ramadi und wir konnten nicht zu ihm gelangen. Sein Genick oder sein Rückgrat konnte gebrochen sein. Er konnte einen Schädelbruch haben. Wir mussten unverzüglich einen Sanitäter zu ihm schaffen. Aber wir konnten ihn nicht mal erreichen, ohne ein verriegeltes eisernes Tor zu durchbrechen, um auf die darunter gelegene Straße zu kommen. Der gewaltige Druck der Situation lastete auf mir. Das war ein absolutes Dilemma, eines, das selbst die kompetenteste Führungskraft überfordern konnte. Wie sollten wir so viele Probleme gleichzeitig lösen?

Prioritäten setzen und ausführen. Selbst die größten Feldherren können eine Reihe von Herausforderungen nicht gleichzeitig bewältigen, ohne davon überrollt zu werden. Das barg das Risiko, mit allen Herausforderungen zu scheitern. Ich musste die Ruhe bewahren, mich von meiner unmittelbaren emotionalen Reaktion lösen und die höchste Priorität für das Team festlegen. Dann musste ich schnell handeln, damit das Team sich auf diese Priorität konzentrieren konnte. Sobald die Räder ins Rollen gekommen und die gesamten Ressourcen des Teams auf die höchste Priorität gerichtet waren, konnte ich die nächste Priorität bestimmen, die Bemühungen des Teams in deren Richtung lenken und dann zur wiederum nächsten Priorität übergehen. Ich durfte mir nicht erlauben, überfordert zu sein. Ich musste mich entspannen, mich umsehen und eine Entscheidung treffen. Das ist mit Prioritäten setzen und ausführen gemeint.

Während Dutzender ausgiebiger Trainingsszenarien im Laufe des vergangenen Jahres hatten unser SEAL-Zug und die Task Unit chaotische und schwierige Situationen geübt. Diese Trainings waren so angelegt, dass wir davon überwältigt, aus unserer Komfortzone gerissen und gezwungen wurden, unter Druck wichtige Entscheidungen zu fällen. Mitten in Lärm, Chaos und der Ungewissheit des Ausgangs hatten wir die Fähigkeit geübt, uns zu entspannen, Distanz zur Situation zu gewinnen, das Szenario

einzuschätzen, eine Handlungsentscheidung zu fällen und einen Entschluss zu fassen. Wir hatten gelernt, Prioritäten zu setzen und auszuführen. Dieser Prozess erschließt sich den meisten Menschen nicht intuitiv, aber er konnte erlernt werden, man konnte darauf aufbauen und ihn durch viele Trainingswiederholungen stark verbessern.

Hier stand fest, was unsere höchste Priorität haben musste, und ich gab die Anweisung zu ihrer Umsetzung mit einem einfachen Kommando: »Sichern!« Obwohl ich wie jeder andere in unserem Zug verzweifelt wünschte, unserem verletzten, hilflos auf der Straße liegenden Mann zu helfen, konnten wir dies am besten gewährleisten, indem wir uns in die beste taktische Verteidigungsposition brachten. Ringsumher und über uns brauchten wir SEAL-Schützen in Deckungspositionen, die ihre Waffen schussbereit hielten, um jede feindliche Bedrohung für die Männer auf dem exponierten Dach, die anderen SEALs, die immer noch das Gebäude verließen, und den verwundet auf der Straße liegenden hilflosen Kameraden abzuwenden.

Der Zugführer wurde sofort aktiv und lenkte die Schützen, die durch das Loch in der Wand auf das Dach strömten. »Ein paar Gewehre hier rüber!«, rief er.

Innerhalb weniger Augenblicke hatten wir Waffen, insbesondere Maschinengewehre, in zentralen Deckungspositionen, womit die Sicherheit gewährleistet war.

Zweitens, die nächste Priorität: eine Möglichkeit finden, dass wir alle von dem exponierten Dach herunterkamen und zu unserem verwundeten Kameraden gelangten. Dafür brauchten die SEALs weiter vorne einen Rammtrupp, um das verriegelte Eisentor aufzubekommen, das zu einer Treppe hinunter auf die Straße führte. Das intensive Training hatte den Instinkt, Prioritäten zu setzen und auszuführen, im gesamten Zug verankert: Das ganze Team schätzte gleichzeitig die Lage ein, fand mit minimaler Anleitung durch mich heraus, was am wichtigsten war, und nahm sich der Sache an, ehe die nächste Priorität in Angriff genommen wurde. Und die SEALs weiter vorne, die das verschlossene Tor sahen, konnten die Aufgabe erledigen, ohne dass sie dafür eine Anweisung brauchten. Ein Ruf »Rammtrupp hierher« genügte, dass der Rammtrupp rasch nach vorne ging und sich an die Arbeit machte, das Tor aufzubrechen.

Drittens, die nächste Priorität: alle Mann durchzählen und bestätigen, dass sie das Gebäude verlassen hatten und in sicherer Entfernung zu der bevorstehenden Explosion waren.

»Durchzählen«, rief ich dem LPO zu. Trotz des völligen Chaos um ihn herum blieb er ruhig und konzentriert und sorgte für ein ordnungsgemäßes Durchzählen jedes Einzelnen, der das Gebäude verließ.

Nach kurzer Zeit teilte er uns mit: »Wir sind vollzählig.« Jeder hatte das Gebäude verlassen, wozu auch der Kamerad gehörte, der auf die Straße gestürzt war. Das waren gute Nachrichten.

Binnen weniger als einer Minute hatte der Rammtrupp das verriegelte Tor aufgebrochen und wir konnten zu unserem Verwundeten gelangen und verdammt noch mal endlich von dem exponierten Dach herunter. Wären wir hier beschossen worden, ohne jede Deckung, hätte das eine erhebliche Zahl von Opfern zur Folge.

»Vorwärts«, drängte ich, und die Stimme des Zug-Sergeanten fiel mit ein. Schützen wurden angewiesen, die Treppe nach unten und die Bewegung der anderen Schützen hinunter auf die Straße zu sichern. Weitere Schützen eilten auf die Straße hinaus und sorgten dort in allen Richtungen für Feuerschutz. Dann machten sich andere Kameraden auf den Weg, um den Gestürzten zu bergen. Daraufhin folgte unsere gesamte Einheit treppabwärts und auf die Straße hinaus. Unten angekommen schufen wir rasch eine sichere Distanz zu der bevorstehenden Explosion. Wir hielten kurz inne und zählten noch einmal durch, um sicherzugehen, dass niemand zurückgeblieben war. Die Truppführer berichteten an die Mannschaftsführer, diese an den LPO und dieser wiederum an mich: »Wir sind vollzählig.« Nur wenige Minuten nachdem wir das Gebäude verlassen hatten, waren unser SEAL-Zug, das Minenräumkommando und die irakischen Soldaten vollzählig zu Fuß auf dem Weg in Sicherheit.

BUMMMM! Eine gewaltige Erschütterung, ein heftiger Knall und ein gewaltiger Feuerball, der die Nacht erhellte. Über einem gesamten Häuserblock spritzten Metallsplitter in sämtliche Richtungen.

Es war die Sprengladung der Minenräumer, welche die Mine zur Explosion gebracht hatte, genau zu der auf der Stoppuhr angezeigten Zeit. Die enorme Wucht durchbrach die nächtliche Stille. Diese Minen waren schlimm – und die hier wäre tödlich gewesen. Aber durch sie würden Gott sei Dank keine amerikanischen oder irakischen Soldaten verletzt oder

getötet werden. Glücklicherweise war der durch das Dach gestürzte SEAL auf seinem Rucksack gelandet, was den Aufprall gebremst hatte. Er war aufgewühlt und hatte eine böse Schürfwunde am Ellbogen, war ansonsten aber unversehrt. Nach unserer Rückkehr in den Stützpunkt wurde seine Wunde von den Ärzten genäht und bald konnte er mit uns den nächsten Einsatz antreten.

Das Prinzip

Im Kriegseinsatz addieren sich zahlreiche Probleme und es kommt zu einem Schneeballeffekt; jede Herausforderung hat ihre eigene Komplexität, jede verlangt nach Aufmerksamkeit. Aber ein Führender muss die Ruhe bewahren und die bestmöglichen Entscheidungen treffen. Dazu verwenden SEAL-Einsatzleiter den Grundsatz Prioritäten setzen und ausführen. Wir verbalisieren dieses Prinzip mit der Anweisung an Führungskräfte: »Bleib ruhig, sieh dich um, triff eine Entscheidung.«

Selbst die kompetentesten Führungskräfte können aus dem Konzept geraten, wenn sie versuchen, gleichzeitig zu viele Probleme zu lösen oder eine Reihe von Aufgaben zu erfüllen. Das Team wird wahrscheinlich mit jeder dieser Aufgaben scheitern. Stattdessen müssen Führungskräfte die Aufgabe mit der höchsten Priorität auswählen und diese ausführen. Wenn Sie sich überfordert fühlen, kehren Sie zu diesem Prinzip zurück: Prioritäten setzen und ausführen.

Eine Vielzahl von Problemen und ein Umfeld mit hohem Druck und hohen Risiken gibt es nicht nur im Kampf. So etwas kommt in vielen Bereichen des Lebens und insbesondere im Geschäftsleben vor. Vielleicht geht es bei geschäftlichen Entscheidungen nicht unbedingt um Leben und Tod, aber der Druck auf Führungskräfte ist dennoch sehr hoch. Erfolg oder Scheitern des Teams, der Abteilung, des Unternehmens, das Kapitel von Investoren, Karriere und Lebensunterhalt stehen auf dem Spiel. Dieser Druck erzeugt Stress und erfordert Entscheidungen, die oft einer raschen Umsetzung bedürfen. Eine solche Entscheidungsfindung kann Führungskräfte überfordern.

Ein besonders wirkungsvolles Mittel, um unter Druck Prioritäten zu setzen und auszuführen, ist es, den auftretenden Problemen mindestens einen oder zwei Schritte voraus zu sein. Durch die sorgfältige Einberechnung von

Eventualitäten kann ein Führender die Herausforderungen, die während der Umsetzung auftreten könnten, vorwegnehmen und einen effektiven Umgang mit ihnen planen. Dadurch wird es viel wahrscheinlicher, dass er und sein Team die Herausforderungen überwinden können. Dem Lauf der Dinge voraus zu sein verhindert, dass eine Führungskraft von ihnen überrollt wird, wenn der Druck steigt, und ermöglicht eine bessere Entscheidungsfindung. Wenn das Team eingewiesen wurde und versteht, welche Maßnahmen im Falle solcher wahrscheinlichen Ereignisse zu ergreifen sind, kann es beim Auftreten solcher Probleme rasch handeln, auch ohne spezifische Anweisung von oben. Das ist ein entscheidendes Merkmal jedes leistungsstarken, erfolgreichen Teams in jedem Geschäftsbereich und in jeder Branche. Es ermöglicht auch ein effektives Dezentrales Kommando (Kapitel 8).

Wenn man mit den enormen Ausmaßen von operativen Plänen und dem Mikroterrain von Unwägbarkeiten dieser Pläne konfrontiert wird, kann man sich leicht in Einzelheiten verlieren, abgelenkt werden oder den Fokus nicht mehr auf die übergeordneten Bestrebungen richten. Besonders für Führungskräfte ist es entscheidend, sich selbst »aus der Schusslinie zu bringen«, einen Schritt zurückzutreten und das strategische große Ganze zu analysieren. Das ist wesentlich, um die Prioritäten korrekt so zu setzen, dass sie ausgeführt werden können. Aus dieser Perspektive wird es weitaus einfacher, die Zielsetzung mit der höchsten Priorität zu bestimmen und alle Energie für ihre Umsetzung zu bündeln. Vorgesetzte müssen ihre Teamleiter dabei unterstützen, die Prioritäten innerhalb ihres Teams zu setzen.

Genau wie im Kriegseinsatz können sich Prioritäten rasch ändern. In dem Fall kommt es darauf an, die Veränderung dem restlichen Team zu kommunizieren, sowohl aufwärts als auch abwärts in der Befehlskette. Teams müssen darauf achten, sich nicht auf ein bestimmtes Zielproblem zu fixieren, sodass sie nicht erkennen, wenn die höchste Priorität sich in eine andere Richtung verlagert. Sie müssen sich die Fähigkeit bewahren, rasch neue Prioritäten zu setzen und sich an ständig wechselnde Kampfbedingungen anzupassen.

Um das Prinzip Prioritäten setzen und ausführen in einem geschäftlichen Umfeld, einem Team oder einer Organisation einzuführen, muss eine Führungskraft

- das Problem mit der höchsten Priorität einschätzen,
- dem Team die Aufgabe mit der höchsten Priorität einfach, klar und knapp vermitteln,
- eine Lösung entwickeln und bestimmen, nach Möglichkeit auch Anregungen von wichtigen Führungskräften und vom Team aufgreifen,
- die Umsetzung dieser Lösung anleiten und alle Bemühungen und Ressourcen auf dieses Ziel fokussieren,
- sich dem Problem mit der nächsthöheren Priorität zuwenden und das Ganze wiederholen,
- bei einer Prioritätenverlagerung innerhalb des Teams für situationsabhängige Achtsamkeit in beide Richtungen der Befehlskette sorgen,
- den Fokus auf eine Priorität nicht zu einer Zielfixierung und der Unfähigkeit führen lassen, die Entstehung oder Ausbreitung anderer Probleme zu erkennen.

Geschäftliche Umsetzung

Jocko Willink

Es gab ein wesentliches Problem: Das Unternehmen machte Verluste. Jahrelang war es ein profitabler Player in der Pharmabranche gewesen und hatte etliche Phasen der Expansion erlebt. Alles schien gut zu laufen, doch vor Kurzem hatten die Umsätze einen leichten Abwärtskurs eingeschlagen. Zuerst konnte dieser Trend noch auf »Marktbedingungen« oder »jahreszeitliche Schwankungen« geschoben werden, aber als er weiter anhielt, wurde offensichtlich, dass die sinkenden Einnahmen von einem vorübergehenden Rückgang zu einer neuen Realität metastasiert waren.

Die Geschäftsführerin (Chief Executive Officer, CEO) des Pharmaunternehmens engagierte mich für ein Führungsseminar und eine Beratung. Sie und ihr Führungsteam bereiteten ein »State of the Company« vor, das die strategische Vision der Firma ausführte, um die Leistung zu steigern. Die Kurzdarstellung enthielt mehrere Abschnitte, von denen jeder eine Reihe von Aufgaben und damit verbundenen Projekten umfasste.

Wir setzten uns zusammen und gingen die Kurzdarstellung gemeinsam durch, damit ich ein Gespür dafür entwickeln konnten, was sie machten. Sie enthielt eine Fülle neuer Initiativen, jede davon mit ganz eigenen Herausforderungen. Als Erstes plante die CEO die Einführung mehrerer neuer Produktlinien, die alle einen eigenen Marketingplan haben sollten. Mit der Zielsetzung der Expansion hoffte sie, innerhalb der nächsten 18 bis 24 Monate Vertriebszentren in einem Dutzend neuer Märkte etablieren zu können. Darüber hinaus plante sie, auf den Markt für Laborausstattung vorzudringen, die sich, wie sie hoffte, über ihre Beziehungen zu Ärzten und Kliniken verkaufen würde. Die CEO besprach auch ein neues Schulungsprogramm, mit dessen Hilfe Manager ihre Effektivität als Führungskräfte steigern sollten. Darüber hinaus plante das Unternehmen eine komplette Überarbeitung der veralteten Website, um das Kundenerlebnis und das Branding zu verbessern. Schließlich beabsichtigte die CEO mit der Zielsetzung verbesserter Verkaufszahlen auch noch eine Restrukturierung der Vertriebsabteilung und ihres Vergütungsplans. Dazu gehörte ein Aktivitätenmanagementsystem, durch das die Vertriebskräfte sich stärker auf gewinnbringende Aktivitäten konzentrieren und weniger Zeit und Mühen vergeuden sollten. Die CEO erläuterte ausführlich eine Vielzahl sehr beeindruckend klingender Pläne. Sie engagierte sich unverkennbar stark für das Unternehmen und war voller Eifer, dieses Bündel neuer Initiativen umzusetzen, um der Firma zum Aufschwung zu verhelfen. Am Ende des Briefings fragte sie mich, ob ich noch irgendwelche Fragen hätte.

»Haben Sie jemals den militärischen Begriff ›decisevely engaged‹ gehört?«, antwortete ich mit einer Gegenfrage.

»Nein. Ich war nicht beim Militär«, erwiderte sie lächelnd.

»Decisively engaged«, erklärte ich, »beschreibt den Umstand, dass eine Einheit in einer schwierigen Kampfsituation feststeckt und weder manövrieren noch sich befreien kann. Mit anderen Worten, sie können nicht den Rückzug antreten. Sie müssen siegen. Bei all Ihren neuen Initiativen würde ich sagen, Sie haben eine ziemlich große Zahl an Kämpfen laufen.«

»Allerdings. Wir befinden uns auf ganz schön dünnem Eis«, sagte die CEO und fragte sich wohl, worauf das hinauslaufen sollte.

»Welche von all diesen Initiativen halten Sie für *die wichtigste*? Welche hat die *höchste Priorität*?«

»Das ist leicht. Das Aktivitätsmanagement unseres Vertriebs hat die höchste Priorität. Wir müssen sicherstellen, dass unsere Vertreter sich mit den richtigen Aktivitäten beschäftigen. Wenn sie nicht da draußen beim Kunden sind und unsere Produkte verkaufen, geht unser Unternehmen bald vor die Hunde.«

»Glauben Sie, dass Ihr Team sich bei allem, was Sie geplant haben, darüber im Klaren ist, dass dies Ihre höchste Priorität darstellt?«, wollte ich wissen.

»Wahrscheinlich nicht«, räumte die CEO ein.

»Im Krieg ist es so: Wenn die Jungs an der Front, die dem Feind direkt gegenüberstehen, ihre Arbeit nicht machen, zählt nichts anderes. Die Niederlage ist unvermeidlich. Bei all Ihren anderen Bemühungen – all Ihren anderen Schwerpunkten –, wie viel Aufmerksamkeit bleibt da noch übrig, um zu gewährleisten, dass Ihre Vertriebsmitarbeiter den bestmöglichen Job machen? Wie groß wäre der Unterschied, wenn Sie und das gesamte Unternehmen ihnen in den nächsten paar Wochen oder Monaten hundert Prozent Ihrer Aufmerksamkeit schenkten?«

»Wahrscheinlich riesig.«

»Als SEAL habe ich das oft mit jungen Offizieren auf dem Schlachtfeld erlebt. Bei all dem Chaos und Durcheinander versuchten sie, zu viele Dinge auf einmal anzugehen. Es funktionierte nie. Es lehrte sie, Prioritäten zu setzen und auszuführen. Priorisieren Sie zunächst Ihre Probleme und kümmern Sie sich um ein Problem nach dem anderen, zuerst das mit der höchsten Priorität. Versuchen Sie nicht, alles auf einmal zu erledigen, sonst haben Sie keinen Erfolg.« Ich erklärte, wie eine Führungskraft, die zu viele Probleme gleichzeitig zu beheben versucht, am Ende bei allen scheitert.

»Und was ist mit all den anderen Initiativen? Die bringen uns doch auch voran.«

»Ich sage ja nicht, dass Sie sie verwerfen sollen. Sie hören sich gut an und sie sind definitiv wichtig. Aber Sie werden damit nichts ingangsetzen, wenn Sie sich auf so dünnem Eis befinden. Mein Vorschlag ist, sich auf eines zu konzentrieren, und wenn das erledigt ist oder wenigstens eine gewisse Dynamik entwickelt hat, gehen Sie über zum nächsten und konzentrieren sich darauf. Ist das geschafft, dann weiter zum nächsten und immer so weiter, bis Sie alle Probleme aus dem Weg geräumt haben.«

»Kommt mir sinnvoll vor. Ich probier’s mal aus.« Sie war begierig darauf, dem Unternehmen zur Wende zu verhelfen.

Während der nächsten paar Monate konzentrierte die CEO die Bemühungen des gesamten Unternehmens auf die Unterstützung des Vertriebspersonals und sorgte dafür, dass dies die höchste Priorität hatte. In den Laboren wurden Kundenführungen eingerichtet. Die Werbedesigner gestalteten neue, informative Produktdarstellungen. Die Vertriebsleiter setzten Mindestzahlen fest für die Aufnahme von Erstkontakten zu Ärzten und Krankenhausverwaltungen, die der Vertrieb allwöchentlich erreichen musste. Die Marketingabteilung erstellte Online-Videos mit Interviews der Spitzenverkäufer über die erfolgreichsten Techniken, sodass andere von ihnen lernen konnten. Der gesamte Fokus aller Bemühungen war auf die Initiative mit der höchsten Priorität gerichtet, um die geschäftliche Situation des Unternehmens zu verbessern. Prioritäten setzen und ausführen.

KAPITEL 8

Dezentrales Kommando

Jocko Willink

Süd-Ramadi, Irak: Abrechnung

»Wir haben bewaffnete feindliche Kämpfer auf einem Gebäudedach. Scheinen Scharfschützen zu sein«, plärrte es aus dem Funkgerät. Die Besorgnis und Aufregung in der Stimme des amerikanischen Soldaten, der die Nachricht übermittelte, waren nicht zu überhören.

Die Meldung war alarmierend und ließ alle am Sprechfunk augenblicklich aufhorchen. Feindliche Scharfschützen waren tödlich. Auch wenn sie sich in puncto Kompetenz, Training und Ausrüstung niemals mit unseren Scharfschützen würden messen können, verfügte das feindliche Lager doch über einige recht fähige Spezialisten, die erheblichen Schaden anrichteten und regelmäßig amerikanische und irakische Soldaten durch präzise Gewehrschüsse töteten oder verletzten.

Zwei Teileinheiten unserer SEALs von der Task Unit Bruiser waren da draußen im Feindesland – mitten zwischen Aufständischen, während amerikanische Truppen in den Bereich vordrangen. Meine Aufgabe bestand darin, über 30 SEALs und ihre verbündeten irakischen Soldaten zu leiten und zu kontrollieren, aber das ging wirkungsvoll nur durch Dezentrales Kommando. Das war die einzige Vorgehensweise. Auf dem Schlachtfeld erwartete ich von den mir unterstellten Führungskräften genau das: Führung. Da ich sie – Leif und seine SEAL-Offizierskollegen, ihre Zug-Sergeanten und führenden Unteroffiziere – darauf vorbereitet und darin geschult hatte, Entscheidungen zu treffen, vertraute ich darauf, dass sie ihre Einschätzung der Situationen, in denen sie sich wiederfanden, und ihre Entscheidungen aggressiv auf die Erfüllung der Mission richten würden,

dass sie sie gut überdachten, auf eine vernünftige taktische Grundlage stellten und letztlich unsere strategische Mission voranbringen würden. Während unserer Monate in Ramadi bestätigten sie dieses Vertrauen immer wieder. Leif und meine anderen Führungskräfte gerieten in einige der schlimmsten vorstellbaren Situationen: feindlicher Beschuss, Verwirrung und Chaos, Eigenbeschuss und, was das Schlimmste war, der Schmerz und die Trauer, wenn SEAL-Brüder verwundet oder gar getötet wurden. In jeder dieser Situationen führten sie mit Autorität und Mut und trafen schnelle, aufeinanderfolgende, über Leben und Tod entscheidende Entschlüsse in erschütternden Situationen mit begrenzter Informationslage. Ich vertraute ihnen.

Sie hatten sich dieses Vertrauen durch monatelange Ausbildung verdient, hatten Fehler gemacht und daraus gelernt, während ich sie aufmerksam beobachtete und ihnen die Führungsprinzipen vermittelte, die ich während 15 Jahren in SEAL-Teams gelernt hatte. Beide waren relativ neu im Team, aber zum Glück lernwillig, führungswillig und, was am wichtigsten war, bescheiden und dennoch selbstbewusst genug, um das Kommando zu übernehmen.

Doch als wir in Ramadi eingetroffen waren, konnte ich nicht länger bei ihnen bleiben, um ihnen über die Schulter zu schauen und sie anzuleiten. Hätte ich das getan, so hätte niemand *meine* Arbeit erledigt. Ich musste sie zur Führung ermächtigen. Nachdem ich gesehen hatte, wie sie sich während unseres Ausbildungszyklus zu mutigen, selbstbewussten Führungskräften entwickelt hatten, wusste ich, dass Leif in Charlie Platoon und sein Zugführerkollege in Delta Platoon die richtigen Entscheidungen treffen würden. Und ich wusste, sie würden dafür sorgen, dass die ihnen unterstellten Offiziere innerhalb jedes der Züge die richtigen Entscheidungen treffen würden. Ich entließ sie auf das Schlachtfeld mit vollem Vertrauen in ihre Führungsstärke.

Es war maßgeblich für unseren Erfolg, die untergebenen Führungskräfte an vorderster Front innerhalb der Task Unit mit der Entscheidungsfindung zu betrauen. Die Struktur des Dezentralen Kommandos erlaubte es mir als Befehlshaber, den Fokus auf das größere Ganze zu bewahren: die verbündeten Truppen zu koordinieren und die feindlichen Aktivitäten im Auge zu behalten. Hätte ich mich zu sehr mit den Einzelheiten eines

taktischen Problems beschäftigt, wäre niemand anderer da gewesen, um meine Rolle zu übernehmen und die strategische Mission zu führen.

Es kostet Zeit und Mühe, das Dezentrale Kommando richtig zu verstehen und anzuwenden. Für einen Vorgesetzten ist es nicht ganz einfach, den ihm unterstellten Führungskräften mit weniger Erfahrung volles Vertrauen entgegenzubringen und sie ihre Teams leiten zu lassen. Man muss dazu uneingeschränkt an die Führenden in der vordersten Reihe glauben und diese müssen sehr genau die zugrunde liegende strategische Mission verstehen und sicherstellen, dass ihre unmittelbaren taktischen Entscheidungen letztlich dazu beitragen, die übergeordneten Ziele zu erreichen. Führende an der Front müssen ebenfalls Vertrauen zu ihren Vorgesetzten haben und die Sicherheit verspüren, dass sie zu Entscheidungen ermächtigt sind und dass ihre Vorgesetzten ihnen den Rücken stärken.

Diese Fähigkeit des Dezentralen Kommandos war nicht durch irgendeinen magischen Akt über die Task Unit Bruiser gekommen. Sie war die Folge einer schwierigen Vorbereitung und Schulung und hatte sich in den Monaten der Ausbildung verfestigt, ehe wir im Irak eingesetzt wurden. Unsere wichtigsten diesbezüglichen Lektionen lernten wir während der MOUT-Ausbildung (Military Operations, Urban Terrain) in Fort Knox in Kentucky. Dort erlernten wir unter dem Druck eines extrem schwierigen Trainings, wie dieser Grundsatz selbst in den chaotischsten Szenarien effektiv umgesetzt werden konnte.

Das MOUT-Gelände war eine künstliche Stadt mit mehreren Häuserblocks aus Betonziegeln, von simulierten Ein-Raum-Häusern bis hin zu großen, komplexen mehrstöckigen Gebäuden, und diente Militäreinheiten zur Vorbereitung auf die Herausforderungen des urbanen Kampfes – genau die Umgebung, in der die US-Streitkräfte im Irak zu diesem Zeitpunkt intensiv eingesetzt waren. Die SEAL-Ausbildungseinheit TRADET (über die ich später das Kommando führte) hatte die Aufgabe, die SEAL-Züge und Task Units auf Einsätze im Irak und in Afghanistan vorzubereiten, und wir wussten, dass sie uns durch die Mangel drehen würden. Der TRADET-Schulungskader konstruierte Trainingsszenarien, die darauf ausgerichtet waren, die teilnehmenden SEAL-Einheiten und insbesondere ihre Kommandierenden zu verwirren, in die Irre zu führen und physisch wie mental unter Druck zu setzen. Bei jeder Gelegenheit wurden wir von den

Übungsleitern hereingelegt, mit unfairen Bemerkungen unterhalb der Gürtellinie bedacht oder unerwartet geschlagen. Ihre Rollenspieler, die bei den Schulungsszenarien als »Feinde« agierten, hielten sich oft nicht an die Spielregeln. Einige SEALs beschwerten sich darüber, weil sie der Meinung waren, die Ausbildung sei unrealistisch anspruchsvoll, und beschuldigten TRADET der »Täuschung«.

Ich war anderer Meinung. Die Feinde, denen wir im Irak gegenüberstehen würden, kannten keine Regeln. Sie machten sich nichts aus Kollateralschäden. Sie kümmerten sich nicht um Brudermord oder Eigenbeschuss. Die Aufständischen waren Experten darin, unsere Schwächen zu analysieren und auszunutzen. Sie waren brutale Wilde und ihre Vorgehensweise bestand darin, sich die schrecklichsten, feigsten und *effektivsten* Möglichkeiten auszudenken, uns zu töten. Also *musste* TRADET mit uns dasselbe tun.

Während der ersten Tage des MOUT-Trainings der Task Unit Bruiser versuchten meine SEAL-Offiziere, alles und jeden selbst unter Kontrolle zu halten. Sie versuchten, jedes Manöver zu lenken, jede Position zu kontrollieren und persönlich jeden einzelnen Truppenangehörigen zu führen – bis zu 35 Personen in der Task Unit Bruiser. Das funktionierte nicht. Sie erkannten, was Militäreinheiten während ihrer gesamten Geschichte aus Erfahrung gelernt haben, nämlich dass niemand über die kognitiven Kapazitäten, die physische Präsenz oder das Wissen über alles verfügt, was auf einem komplexen Schlachtfeld vor sich geht, um auf diese Weise effektiv zu führen. Stattdessen lernten meine Offiziere, dass sie sich auf die ihnen untergebenen Führungskräfte verlassen mussten, die innerhalb des Teams die Verantwortung für die kleineren Gruppen innerhalb des Teams trugen, und dass sie ihnen auf der Grundlage eines guten Verständnisses der Gesamtmission – die als Absicht des Kommandoführenden bekannt war – und der Standardabläufe die Umsetzung anvertrauen mussten. Darin bestand effektives Dezentrales Kommando.

Wir teilten uns also in kleine Gruppen von vier bis sechs SEALs auf, eine Gruppengröße, die eine Führungskraft kontrollieren kann. Ein Zugführer musste sich nicht um alle 16 ihm zugewiesenen SEALs kümmern, sondern nur um drei: seine Squad-Führer und seinen Zug-Sergeanten. Jeder Zug-Sergeant und führender Unteroffizier musste nur seine Truppführer

kontrollieren, von denen jeder vier SEAL-Schützen kontrollierte. Und ich musste nur zwei Personen kontrollieren – meine beiden Zugführer.

Jedem Vorgesetzten wurde zugetraut, sein Team zur Unterstützung der Gesamtmission zu führen. Diese Unterführer lernten, dass man von ihnen erwartete, Entscheidungen zu treffen. Sie konnten nicht fragen: »Was soll ich machen?« Stattdessen mussten sie feststellen: »Das *werde* ich machen.« Da ich sichergestellt hatte, dass jeder die übergeordnete Absicht der Mission verstanden hatte, arbeitete und *führte* jede Führungskraft separat, aber auf einheitliche Art und Weise, die der Gesamtmission diente, und das machte den Umgang selbst mit den chaotischsten Szenarien sehr viel leichter.

Als die Task Unit Bruiser im irakischen Ramadi eingesetzt wurde, spielte das Dezentrale Kommando eine entscheidende Rolle für unseren Erfolg. Wir unterstützten viele umfangreiche Einsätze und spielten eine Rolle bei praktisch allen großen Vorstößen in die Stadt, mit denen die Koalitionsstreitkräfte ihre Stellungen in feindlichem Gebiet sicherten.

Einige Monate nachdem wir unseren Einsatz angetreten hatten, nahmen wir an unserer bisher größten Operation teil. Daran beteiligt waren zwei Bataillone der Army mit jeweils Hunderten von Soldaten, ein Bataillon der Marines, fast hundert Panzerfahrzeuge am Boden und Flugzeuge in der Luft. Viele dieser Einheiten operierten in unterschiedlichen Kommunikationsnetzwerken, was erheblich zur Komplexität der Operation beitrug und das Risiko erhöhte.

Unsere SEAL-Scharfschützenteams sollten den Weg in das Einsatzgebiet bereiten. Durch die Besetzung höher gelegener Positionen mit der besten Sicht auf das Schlachtfeld würde die Task Unit Bruiser sich einen deutlichen taktischen Vorteil gegenüber dem Feind verschaffen und die US-Streitkräfte am Boden schützen. Doch all diese Bewegung konnte auch Chaos erzeugen. Meine Aufgabe war es, das Kommando zu führen und die Koordination zwischen meinen SEAL-Scharfschützenüberwachungsteams von Charlie und Delta Platoon sowie den Einheiten der Army und des Marine Corps zu gewährleisten.

Diese Operation konzentrierte sich rund um eine große Nord-Süd-Achse zwischen zwei notorisch gewalttätigen Bezirken – dem Ma’laab-Bezirk, einem kriegsgebeutelten Stadtteil im Osten, und dem J-Block im Westen: die amerikanische Bezeichnung für einen ähnlich von Gewalt

heimgesuchten Abschnitt von Zentral-Ramadi. In Ma'laab hatte es in der Task Unit Bruiser während der ersten Wochen unseres Einsatzes das erste Opfer gegeben. Ein junger SEAL wurde durch ein feindliches panzerbrechendes Maschinengewehr verletzt, das seinen Oberschenkelknochen zerschmetterte und ein großes Loch in sein Bein riss. Zum Glück überlebte er und wurde für einen langen Genesungsurlaub zurück in die Staaten gebracht. Die SEALs in Corregidor waren fast täglich in Feuergefechte in Ma'laab verwickelt.

Auch Leif und die SEALs von Charlie Platoon hatten sich mit feindlichen Kämpfern konstant Feuergefechte geliefert. Nur ein paar Wochen zuvor war Ryan Job im J-Block von einem feindlichen Scharfschützen ins Gesicht getroffen worden und erblindet. Später am selben Tag wurde Marc Lee im J-Block erschossen, nur eine Straße von dort entfernt, wo Ryan verwundet worden war. Marc war das erste Mitglied der Task Unit Bruiser, das im Einsatz getötet wurde, und das erste Todesopfer der Navy SEALs im Irak.

Wir litten immer noch unter diesen Verlusten während eines der grausamsten Kämpfe, die je in Ramadi stattgefunden hatten. Auch Leif war verwundet wurden, ein Geschoss hatte ihn während der Schlacht in den Rücken getroffen. Doch die Verletzung hatte ihn nicht davon abgehalten, bei diesem Einsatz weiterhin die Führung aufrechtzuerhalten, und ebenso wenig hatte sie seinen Wunsch verringert, den Feind zu jagen und zu töten.

Es war kein Zufall, dass unsere größte Operation in diesem Bereich stattfinden würde. Es war eine Abrechnung.

Der Einsatz begann damit, dass unsere SEALs unter dem Schutz der Dunkelheit zu Fuß auf Position gingen – Charlie Platoon von COP Falcon aus nach Westen und Delta Platoon von COP Eagle's Nest aus nach Osten. Sie gaben regelmäßig ihre Positionen über Funk durch, sodass ich, mit einigen unserer Army-Pendants in COP Falcon stationiert, und anderen verbündeten Kräften ihren Fortschritt überwachen konnten.

Sowohl Charlie als auch Delta Platoon hatten nach gründlichem Studium der Karten dieses Bereichs die Positionen für ihre Scharfschützenüberwachung bereits im Voraus ausgewählt. Da ich das größere strategische Bild zu koordinieren hatte, überließ ich die Auswahl ganz ihnen. Sie hatten auch die volle Befugnis, ihren Standort zu wechseln, falls die ausgewählten Positionen sich vor Ort doch nicht als passend erweisen sollten. Wie sie es in der Ausbildung gelernt hatten, traf der Senior

Leader jeder SEAL-Scharfschützeneinheit seine Entscheidungen auf Grundlage der Anweisung des Kommandanten, die unsere Überwachungseinsätze steuerte:

1. So viele feindliche Einfall- und Ausgangsrouten wie möglich abdecken.
2. Positionen einnehmen, die sich gegenseitig unterstützen.
3. Stabile Gefechtspositionen auswählen, die nötigenfalls über einen längeren Zeitraum gegen massive feindliche Angriffe verteidigt werden können.

Da ihr Leben und das ihrer Männer auf dem Spiel stand, verstanden auch meine Zugführer diese Anleitung – vielleicht sogar noch besser als ich. Sie war in ihrem Denken verankert und so musste ich sie nicht vor jedem Einsatz erneut zur Sprache bringen. Damit waren meine Frontführer ermächtigt, während des Einsatzes taktische Entscheidungen zu treffen, und brauchten mich nicht. Sie waren diejenigen, die vor Ort entschieden, während ich mich über einen Kilometer weit entfernt in COP Falcon befand und die Mission gemeinsam mit den Army-Kommandanten verfolgte.

Manchmal merkten meine Frontführer, dass ihre im Voraus festgelegten Positionen trotz gründlichen Kartenstudiums und eingehender Planung nicht brauchbar waren. Es kam häufig vor, dass unsere Überwachungsteams bei einem Gebäude eintrafen, das sie zu nutzen vorgesehen hatten, nur um festzustellen, dass es weiter von der Straße entfernt lag, als es auf der Karte den Anschein gehabt hatte, und dass sie dort keinen optimalen Winkel hatten, um die feindlichen Routen abzudecken und die Positionen der Verbündeten zu schützen. Bei anderen Gelegenheiten war das Gebäude von »toten Bereichen« umgeben, die schwer einzusehen und schwer zu verteidigen waren. Dann oblag es den Zugführern, ein anderes Gebäude auszuwählen, von dem aus sich die Mission am besten erfüllen ließ.

Hier war das Dezentrale Kommando eine Notwendigkeit. In solchen Situationen riefen mich die Führungskräfte nicht an und fragten, was sie tun sollten. Stattdessen teilten sie mir mit, was sie tun würden. Ich vertraute darauf, dass sie Veränderungen vornahmen und den Plan an unvorhergesehene Umstände anpassten, während sie innerhalb der Parameter der Anweisung blieben, die ich ihnen gegeben hatte, und sich an

unsere Standardabläufe hielten. Ich vertraute auf ihre *Führungskompetenz*. Mein Selbstwertgefühl wurde nicht dadurch beeinträchtigt, dass meine mir unterstellten Führungskräfte an der Front das Heft in der Hand hatten. Tatsächlich war ich stolz darauf, ihrer Führung zu folgen und sie zu unterstützen. Wenn sie ihre Teams im Griff hatten und die taktischen Entscheidungen trafen, erleichterte mir das meine Aufgabe sehr und ermöglichte mir, mich auf das Gesamtbild zu konzentrieren.

Bei diesem speziellen Einsatz erwies sich die von Charlie Platoon vorhergeplante Position als gut brauchbar. Aber Delta Platoon erkannte, dass sie nicht das zur Nutzung beabsichtigte Gebäude verwenden konnten. Der Zugführer von Delta Platoon und sein Zug-Sergeant machten ein anderes Gebäude ausfindig, das geeignet schien. Der Zugführer funkte mich an und sagte mir, sein Zug würde die Straßenseite wechseln zu dem anderen Gebäude, der Nummer 94.

Ich erwiderte: »Hier Jocko; ich wiederhole: Ihr wollt wechseln zu Gebäude 94; klingt gut.« Daraufhin leitete Delta Platoon diese Information unverzüglich an die übrigen verbündeten Streitkräfte weiter, darunter auch an das Führungspersonal des Army-Bataillons, mit dem ich mich gemeinsam in COP Falcon aufhielt. Ich lehnte mich zurück, sah zu, wie ihr Plan umgesetzt wurde, und sorgte dafür, dass die Information für die höheren Hauptquartiere deutlich war. Sobald alle anderen Truppen benachrichtigt waren und Delta Platoon dies bestätigt hatte, begannen sie mit dem Wechsel zu dem neu ausgewählten Gebäude.

Gebäude 94 erwies sich als sehr guter Aussichtspunkt für Delta Platoon. Mit seinen vier Stockwerken war es eins der höchsten Gebäude in diesem Bereich und bot eine gute Sicht auf die Nord-Süd-Achse und auf die Position, wo die Army in Kürze COP Grant einrichten würde, den neuen Gefechtsposten. Außerdem war Gebäude 94 eine starke, wehrhafte Position: Es verfügte über gute Schusswinkel, die viele der möglichen feindlichen Strecken in den Bereich hinein und aus ihm hinaus abdeckten.

Sobald Delta Platoon Stellung bezogen hatte, berichtete der Funker: »Gebäude 94 gesichert. Überwachungsposition im vierten Stock und auf dem Dach eingerichtet.«

»Verstanden«, bestätigte ich.

Dann übermittelte der Funker die Information an andere Einheiten in dem Bereich und ich bestätigte, dass die anderen Einheiten den Standort ihrer

neuen Position verstanden hatten.

Nun, da Charlie Platoon und Delta Platoon ihre Positionen sicher bezogen hatten, strömten amerikanische Truppen in den Bereich hinein. In dieser Phase der Mission waren die Streitkräfte äußerst verwundbar. Ohne dass bereits eine dauerhafte Sicherung stattgefunden hätte, begannen mutige Pioniere damit, das COP zu errichten, ein Bauprojekt in einer feindlichen Kampfzone. Die Spannung wuchs auf den Straßen und unter den Kommando-und-Kontrolleinheiten, mit denen ich mich in COP Falcon aufhielt. Während die verbündeten Truppen in den Bereich marschierten, kamen Berichte über mögliche Feindbewegungen über die Funknetze: In einigen Gebäuden gingen Lichter an, während sie in anderen ausgingen; Fahrzeuge wurden gestartet, bogen von den Schnellstraßen ab und in die kleineren Straßen ein; ein Mann im militärfähigen Alter bewegte sich durch die Gassen und beobachtete die Truppenbewegungen. Ein Bericht beschrieb eine feindliche Gruppe von zwei bis vier Männern im militärfähigen Alter, die ein Gebäude verließen und verschwanden. Andere wurden dabei gesehen, wie sie in Funkgeräte sprachen.

Das war die Zeit mit der höchsten nervlichen Anspannung – ehe das Feuergefecht losging, wenn man den Kampf mit Beklommenheit erwartete. Unsere SEALs und die Hunderte von Soldaten in dieser Operation hatten sich während der vergangenen Monate in den angrenzenden Stadtvierteln erbitterte Kämpfe mit dem Feind geliefert. Eine Menge amerikanisches Blut war vergossen worden, darunter auch das unserer SEAL-Brüder. Jetzt war es nur eine Frage der Zeit, bis der Feind angreifen würden, und wir gingen davon aus, dass es heftig werden würde.

Dann kam die Funkmeldung von einem Bradley-Kampffahrzeug, das mit Thermosichtgeräten für Nachteinsätze ausgerüstet war: »Wir haben bewaffnete feindliche Kämpfer auf einem Gebäude. Scheinen Scharfschützen zu sein.«

Es war eine einzige Kugel gewesen, die Ryan Job getroffen, ihn schwer verletzt, ihm das Augenlicht genommen und schließlich zu seinem Tod geführt hatte. Ein junger Marine von der 2. ANGLICO, mit dem wir häufig zusammengearbeitet hatten, war nur wenige Wochen zuvor durch einen einzigen Gewehrtreffer getötet worden. Viele weitere waren von einzelnen Geschossen verwundet oder getötet worden. So wie unsere Scharfschützen den Feinden Angst einjagten, waren die feindlichen Scharfschützen ein

Albtraumszenario für uns: Sie feuerten präzise aus unentdeckten Positionen, fügten uns Verluste zu und verschwanden. Die Funkmeldung, dass feindliche Scharfschützen ausgemacht worden waren, ließ also jedermann in Verteidigungshaltung gehen und die Finger auf den Abzügen zucken.

In ihren Überwachungspositionen hörten Charlie Platoon und Delta Platoon die Funkmeldung und wurden davon ebenfalls aufgerüttelt. Vielleicht befanden sich unter diesen feindlichen Scharfschützen auch die am Tod von Ryan Job und unserem Marines-Kameraden Schuldigen. Jeder unserer SEALs hätte sie mit Freuden getötet. Aber trotz der romantischen Vorstellung eines Showdowns zwischen Scharfschützen war unsere bevorzugte Disziplin eine sehr viel einseitigere Angelegenheit: feindlicher Scharfschütze gegen die massive Feuerkraft eines M1A2-Abrams-Kampfpanzers. Ein gegnerischer Scharfschütze mochte sich in einem Raum hinter Sandsäcken und Beton verbarrikadieren. Das erschwerte einen Gewehrschuss, war aber keine große Herausforderung für die elektronisch verstärkte Optik und die gewaltigen 120-mm-Geschütze, die aus der Sicherheit einer massiven Panzerung heraus abgefeuert wurden. Wir alle hofften, dass der Bradley, der den feindlichen Scharfschützen ausgemacht hatte, bald zum Einsatz käme.

Natürlich wünschte ich mir ebenso sehr wie jeder andere, dass ein feindlicher Schütze oder besser gleich mehrere eliminiert würden. Aber dies war ein komplexes Kampfgebiet, das selbst die erfahrensten Soldaten und SEAL-Führer verwirren und durcheinanderbringen konnte. Der Nebel des Krieges wird in einem chaotischen urbanen Umfeld rasch dicker und kann selbst die scheinbar offensichtlichsten Situationen verschleiern.

Der Kompanieführer (ein Army-Captain), dem der Bradley unterstand, der den Bericht über die feindlichen Scharfschützen geliefert hatte, war ein außergewöhnlicher Krieger und Anführer, den unsere SEALs zutiefst respektierten und bewunderten. Er und seine Soldaten waren eine herausragende Gruppe. Während Dutzender gemeinsamer Einsätze hatten wir eine enge Bindung zueinander geknüpft. Unsere Scharfschützen unterstützten ihre Operationen und sie wiederum reagierten unaufhörlich auf unsere Unterstützungsanforderungen, indem sie ihre Panzer über extrem gefährliche, nicht minengeräumte Straßen rollen ließen, um ihre Feuerkraft einzubringen und SEAL-Opfer zu bergen. Wann immer wir um Hilfe baten, setzte der Kompanieführer sich selbst und seine Männer einem großen

Risiko aus; er stieg persönlich auf den Panzer und steuerte ihn, um dessen Feuerkraft für unsere Zwecke einzusetzen und feindliche Angriffe auf unsere Positionen zurückzuschlagen. Jetzt hatte der Kompanieführer den Bericht über die feindlichen Scharfschützen gehört. Er antwortete über Funk: »Gebt mir eine Zielbeschreibung.«

Der Bradley-Kommandant berichtete: »Mehrere Männer im militärfähigen Alter auf einem Hausdach. Sie scheinen über schweres Geschütz zu verfügen und einige haben etwas, das wie Scharfschützengewehre mit Zielfernrohren aussieht.«

Ich stand neben dem Kompanieführer in dem provisorischen Gefechtsstand innerhalb von COP Falcon und überwachte die Funksprüche. Da ich wusste, dass ich SEAL-Scharfschützen auf dem Dach in der Nähe der Stelle hatte, wo der Feind gesichtet worden war, sagte ich rasch: »Findet raus, in welcher Gebäudenummer der Feind gesehen wurde.« Der Kompanieführer bat den Bradley-Kommandanten um eine genaue Positionsangabe.

»Gebäude 79.«

»Ihre Jungs sind nicht in Gebäude 79, oder?«, fragte mich der Kompanieführer, nur um sicherzugehen.

Ich schaute auf meine Gefechtskarte, um die Zahlen miteinander abzustimmen, die ich über Funk hörte. Ich lokalisierte Gebäude 79, nur ein Stück weit entfernt von der Stelle, wo Delta Platoon in Gebäude 94 positioniert war.

»Negativ. Ich habe SEALs in Gebäude 94, nicht in 79.«

»Alles klar! Dann kann es losgehen!«, sagte der Captain, voller Drang, ein paar feindliche Scharfschützen auszuheben. Jeder von uns war begierig darauf, feindliche Kämpfer unter Beschuss zu nehmen und die amerikanischen Truppen vor Ort vor Schaden zu bewahren. Aber wir mussten sicher sein.

»Moment noch«, sagte ich. »Lassen Sie uns bestätigen, was wir hier vorliegen haben.«

Ich drehte an meinem Funkgerät, um unmittelbar zu meinen SEALs in dem nur von uns verwendeten Netz zu sprechen. Es war weniger formal, aber immer noch direkt. Ich sprach mit dem Zugführer von Delta Platoon: »Wir haben feindliche Aktivitäten in eurer Nähe, möglicherweise

Scharfschützen, wollen mit einer Bradley-Panzerkanone* angreifen. Ich brauche eine Bestätigung eurer Position – einhundert Prozent.«

»Roger«, antwortete der Zugführer. »Ich habe es schon drei Mal überprüft. Das Gebäude direkt südlich von uns ist 91. Südlich davon ist die Straße. Auf dem Dach von unserem Gebäude befindet sich ein L-förmiger Raum. Sie können ihn auf der Gefechtskarte sehen. Ich sitze darin. Es ist sicher: Wir sind in Gebäude 94. Einhundert Prozent. Over.«

Ich bestätigte den Funkspruch des Zugführers. Dann sagte ich zu dem Kompanieführer neben mir: »Es ist sicher, meine Jungs sind in Gebäude 94.«

»Alles klar, dann lasst uns diese Typen wegballern.«

»Moment noch«, sagte ich erneut, um ganz sicherzugehen. »Lassen Sie uns bestätigen, was Ihre Leute sehen.«

»Wir haben bestätigt: Feindliche Scharfschützen auf dem Dach von Gebäude 79. Es gibt keine anderen Verbündeten in diesem Gebäude. Wir müssen angreifen, solange wir noch können.« Er wollte keine wichtige Chance verpassen, gegen die feindlichen Scharfschützen vorzugehen.

Die Vorstellung, eine Gelegenheit verstreichen zu lassen, um feindliche Schützen hochgehen zu lassen, gefiel mir ebenso wenig wie ihm. Doch weil ich wusste, wie verwirrend das Chaos eines urbanen Operationsgebietes ist und wie leicht Fehler gemacht werden können, musste ich ganz sichergehen.

»Tun Sie mir einen Gefallen«, bat ich den Kompanieführer. »Nur zur Bestätigung, lassen Sie den Kommandanten des Bradley die Anzahl der Gebäude zählen, die er von der Hauptkreuzung (an der er positioniert war) bis zu dem Gebäude sieht, wo sich die feindlichen Scharfschützen befinden.«

Der Kompanieführer sah mich ein bisschen frustriert an. Wenn das tatsächlich feindliche Scharfschützen waren, konnten sie die US-Streitkräfte jederzeit attackieren. Sie nur noch ein paar Minuten länger leben zu lassen bedeutete, dass sie mit Leichtigkeit Amerikaner töten konnten.

»Ich will bloß sicher sein«, fügte ich hinzu. Der Kompanieführer war mir nicht unterstellt. Ich konnte ihm die Verzögerung nicht befehlen. Aber durch zahlreiche Kampfeinsätze gemeinsam mit unseren SEALs in dieser schwierigen Umgebung hatten wir eine starke professionelle Arbeitsbeziehung geknüpft. Er liebte unsere SEALs und schätzte den

Schaden, den wir dem Feind zufügten. Jetzt vertraute er mir genug, um meiner Bitte nachzukommen.

»Okay«, sagte er. Der Kompanieführer drehte an seinem Funkgerät und wies den Kommandanten des Bradley an: »Zur abschließenden Bestätigung, zählen Sie die Anzahl der Gebäude von der Kreuzung, an der Sie sich befinden, bis zu dem Gebäude, wo Sie die feindlichen Scharfschützen sehen.«

Der Kommandant schwieg kurz, vermutlich fragte er sich, warum er darum gebeten wurde, während feindliche Scharfschützen jeden Augenblick angreifen konnten. Doch er tat wie geheißen und erwiderte über Funk: »Roger. Moment.«

Es hätte nicht mehr als fünfzehn Sekunden gebraucht, die Häuser des Blocks bis zum Zielgebäude zu zählen, aber die Stille im Funkgerät hielt länger an – zu lange.

Schließlich wurde sie unterbrochen: »Korrektur: Die mutmaßliche feindliche Position ist in Gebäude 94. Ich wiederhole, 94. Ich habe die Häuser im Block gezählt. Wir haben die Entfernung falsch eingeschätzt. Over.«

»Feuer einstellen!«, befahl der Kompanieführer rasch und mit Autorität über sein Bataillonsfunknetz, als er erkannte, dass es sich bei dem »Feind«, der in Gebäude 94 gesichtet worden sein sollte, tatsächlich um SEALs handelte. »Alle Stationen Feuer einstellen. Die Personen in Gebäude 94 sind Verbündete. Ich wiederhole, Gebäude 94 ist eine verbündete Position. Wir haben SEAL-Scharfschützen auf dem Dach dieses Gebäudes.«

»Roger«, sagte der Bradley-Kommandant ernst. Ihm war klargeworden, dass sein Fehler beinahe zu einem Brudermord geführt hätte.

»Roger«, antwortete der Kompanieführer. Besorgt darüber, wie leicht ein solcher Fehler passieren konnte und in der Erkenntnis, wie tödlich und verheerend er hätte sein können, blickte er mich an und sagte mit belegter Stimme: »Das war knapp.«

Ohne formelle Straßenkennzeichnungen oder Hausnummern – und bei all den verwirrenden Kreuzungen und Gassen – konnte eine solche Verwechslung leicht passieren. Wäre sie jedoch hier passiert, so hätte sie katastrophale Folgen gehabt. Das 25-mm-Geschütz des Bradley feuerte hochexplosive Munition, die das Dach durchschlagen und vermutlich jeden SEAL in dieser Position getötet oder verwundet hätte.

Zum Glück operierte unsere Truppe unter dem Dezentralen Kommando. Meine Zugführer sagten mir nicht genau, wie die Situation war, doch was sie tun würden, um damit zurechtzukommen. Diese Form von Extreme Ownership und Führung von den mir unterstellten Führungskräften ermöglichte es ihnen nicht nur, selbstbewusst zu führen, sondern gab mir auch die Möglichkeit, mich auf das größere Ganze zu konzentrieren – in diesem Fall die Überwachung der Vorgänge zur Koordination der Einheiten in diesem dynamischen Umfeld. Wäre ich damit beschäftigt gewesen, die taktischen Entscheidungen von Charlie Platoon und Delta Platoon aus meiner fernen Position zu leiten und anzuweisen, so wären mir möglicherweise die anderen sich entwickelnden Ereignisse entgangen. Das hätte katastrophale Folgen haben können.

Stattdessen griff das Dezentrale Kommando und versetzte uns als Team in die Lage, wirkungsvoll Risiken zu steuern, ein Unglück zu verhindern und unsere Mission zu erfüllen. Bald schlugen die echten feindlichen Kämpfer mit wüsten Attacken zu, um »ihr« Territorium entlang der zentralen Nord-Süd-Achse zu halten. Doch ihr Enthusiasmus schwand rasch, als SEAL-Scharfschützen und Maschinengewehrschützen sie in eben jenen Straßen töteten, die sie zu verteidigen versuchten. Das Dezentrale Kommando gab uns die Möglichkeit, effektiv in einem anspruchsvollen Kampfgebiet zu operieren und unsere Kameraden von der Army dabei zu unterstützen, mit mehr Sicherheit den neuen Vorposten einzurichten und dafür zu sorgen, dass mehr Soldaten unbeschadet nach Hause zurückkehrten. Letztlich diente dies unserer strategischen Mission, Ramadi zu stabilisieren und die Bevölkerung abzusichern, die sich während der folgenden Monate als äußerst erfolgreich erweisen sollte.

Das Prinzip

Der Mensch ist im Allgemeinen nicht in der Lage, mehr als sechs bis zehn Personen zu führen, besonders wenn die Dinge nicht so laufen wie geplant und unvermeidliche Zwischenfälle auftreten. Von keiner noch so erfahrenen Führungskraft darf erwartet werden, dass sie Dutzende, geschweige denn Hunderte von Individuen lenkt. Die Teams müssen in handhabbare Einheiten von vier bis fünf SEALs heruntergebrochen werden, von denen einer klar die Führungsrolle übernimmt. Diese Führer müssen die

Gesamtmission und ihre ultimative Zielsetzung begreifen – die Befehlsabsicht. Sie müssen ermächtigt werden, Entscheidungen über wesentliche Angelegenheiten zu treffen, die zur Erfüllung dieser Mission notwendig sind, und zwar auf die effektivste und effizienteste Art und Weise. Teams innerhalb von Teams sind für die maximale Wirksamkeit bei einer bestimmten Mission strukturiert und ihre Leiter haben klar umrissene Verantwortlichkeiten. Jeder Teamleiter auf taktischer Ebene *muss nicht nur verstehen, was er tut, sondern auch warum er es tut.* Wenn die Führungskräfte an vorderster Front nicht verstehen warum, müssen sie ihre Vorgesetzten fragen, um das Warum klarzustellen. Das steht in engem Zusammenhang mit dem Glauben (Kapitel 3).

Dezentrales Kommando bedeutet nicht, dass Führungskräfte auf den unteren Hierarchieebenen oder Teammitglieder nach eigenen Vorstellungen handeln; das würde zu Chaos führen. Stattdessen müssen die untergeordneten Führungskräfte genau verstehen, was innerhalb ihrer Entscheidungsautorität liegt: »die linke und die rechte Begrenzung« ihrer Verantwortlichkeit. Darüber hinaus müssen sie ihre Vorgesetzten verstehen und mit ihnen kommunizieren, die Entscheidungen außerhalb ihres Verantwortungsbereichs treffen, und wichtige Informationen entlang der Befehlskette nach oben weiterleiten, damit die vorgesetzten Führungskräfte auf dieser Grundlage strategische Entscheidungen treffen können. Von SEAL-Führern im Kampfeinsatz wird erwartet, dass sie herausfinden, was getan werden muss, und es tun, das heißt eher den übergeordneten Autoritäten mitteilen, was sie zu tun beabsichtigen, als sie zu fragen: Was soll ich machen? Führungskräfte der unteren Ränge müssen eher proaktiv als reaktiv sein.

Um wirkungsvoll zum Entscheiden ermächtigt zu sein, ist es unerlässlich, dass die Führungskräfte an vorderster Front ihre Aufgabe selbstbewusst erfüllen. Die taktischen Führer müssen sich darauf verlassen, dass sie die strategische Mission und die Befehlsabsicht begreifen. Sie müssen implizites Vertrauen darin haben, dass ihre Vorgesetzten ihre Entscheidungen mittragen. Ohne dieses Vertrauen können Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen nicht selbstbewusst handeln, das heißt, sie können das Dezentrale Kommando nicht effektiv umsetzen. Um diese Möglichkeit auszuschließen, müssen die Vorgesetzten die Kommunikation stets aufrechterhalten und entscheidende Informationen an die ihnen

Unterstellten weiterleiten – was wir beim Militär als »situationsbedingte Achtsamkeit« bezeichnen. Gleichermaßen gilt diese situationsbedingte Achtsamkeit auch für die untergeordneten Führungskräfte, die ihre Vorgesetzten auf dem Laufenden halten müssen, insbesondere im Hinblick auf wichtige Informationen, die Auswirkungen auf die strategische Entscheidungsfindung haben.

In SEAL-Teams gibt es – genau wie in Teams in der Geschäftswelt – Führungskräfte, die versuchen, sich zu viel aufzuladen. Wenn das geschieht, arten Operationen rasch in Chaos aus. Abhilfe kann geschaffen werden, indem die Führungskräfte an vorderster Front durch Dezentrales Kommando ermächtigt werden und sichergestellt wird, dass sie mit ihren Teams die Gesamtmission unterstützen, und zwar ohne Mikromanagement von oben.

Ebenso gibt es Vorgesetzte, die so weit von den ausführenden Truppen an der Front entfernt sind, dass sie ineffektiv werden. Sie mögen den Anschein von Kontrolle vermitteln, haben aber tatsächlich gar keine Vorstellung davon, was ihre Truppen tun, und können ihre Teams nicht wirkungsvoll lenken. Wir bezeichnen das als »Gefechtsentrücktheit«. Diese Einstellung schafft eine maßgebliche Trennlinie zwischen Führung und Truppen und das Team eines solchen Vorgesetzten wird sich damit schwertun, seine Mission erfolgreich zu erfüllen.

Entscheidend ist, dass eine Führungskraft festlegt, wie stark sie involviert sein sollte und wie sie sich am besten positionieren kann, um ihr Team zu leiten und zu überwachen. Wenn SEAL-Einheiten im Nahkampf ausgebildet werden, üben wir dies in einem »Kill House«. Ein Kill House ist ein Gebäude mit mehreren Räumen und ballistischen Wänden, in dem SEALs und andere Militär- und Polizeieinheiten ihre Nahkampffertigkeiten trainieren. Für junge SEAL-Offiziere, die das Führen von der Pike auf lernen, ist es eine großartige Übungsmöglichkeit, mit einem Zug durch ein Kill House zu laufen, bei der sie festlegen können, wie weit sie sich einbringen und wo sie sich positionieren sollen. Manchmal geht der Offizier so weit nach vorne, dass er in jede Raumdurchsuchung involviert ist, das heißt, er betritt fortwährend Räume und greift Zielpersonen an. Wenn das der Fall ist, wird sein Fokus auf die Details dessen gelenkt, was in dem Raum unmittelbar vor sich geht, er verliert die situationsabhängige Achtsamkeit für das große Ganze und kann nicht mehr wirkungsvoll

kommandieren und kontrollieren. In anderen Fällen bleibt der Offizier im hinteren Teil des Zuges zurück, bei den Aufräumern. Wenn dies geschieht, ist er zu weit hinten, um zu wissen, was weiter vorne passiert, und kann in seinem Sturmtrupp nicht die erforderlichen Kommando- und Kontrollfunktionen erfüllen. Ich habe vielen Offizieren den Rat gegeben, dass das richtige Maß an Beteiligung – die richtige Position für sie – irgendwo in der Mitte liegt, für gewöhnlich inmitten der Masse ihrer Truppe: nicht so weit vorne, dass sie in jede Raumsicherung mit hineingezogen werden, aber auch nicht so weit hinten, dass sie nicht mitbekommen, was vorne vor sich geht. Im Gegensatz zu einer verbreiteten Fehlauffassung sind Führungskräfte nicht in irgendeiner bestimmten Position fest verankert. Sie müssen die Bewegungsfreiheit haben, dorthin zu gehen, wo sie am meisten gebraucht werden, was sich im Laufe eines Einsatzes ändert. Die korrekte Positionierung als Führungskraft zu verstehen ist eine Schlüsselkomponente des effektiven Dezentralen Kommandos, nicht nur im Gefecht, sondern in jedem Team, in jedem Geschäft und in jeder Organisation. Für alle gilt dieselbe Regel.

Die Wirksamkeit des Dezentralen Kommandos ist erfolgsentscheidend für jedes Team in jeder Branche, besonders in chaotischen, dynamischen und sich rasch verändernden Situationen und Umgebungen. Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen müssen Entscheidungsbefugnis besitzen. In jedem Unternehmen und jeder Organisation ist das Dezentrale Kommando eine Schlüsselkomponente des Sieges.

Geschäftliche Umsetzung

»Kann ich mal einen Blick auf Ihr Organigramm werfen?«, fragte ich den Regionalleiter einer Investmentberatungsgruppe. Das Organigramm stellte die Organisationsstruktur seines Teams und die Weisungskette dar. Der intelligente und motivierte Regionalleiter trug die Verantwortung für Dutzende Niederlassungen und über tausend Beschäftigte, aber er hatte kein sehr ausgeprägtes Führungsselbstbewusstsein, auch wenn er lernwillig zu sein schien.

»Wir haben kein aktuelles«, erwiderte er. »Ich halte diese Informationen gerne unter Verschluss. Wenn es an die Öffentlichkeit gelangt und die Leute es sehen, könnten sie sich darüber aufregen, dass sie tatsächlich jemandem

unterstellt sind, den sie als gleichrangigen Kollegen betrachten. Mit so was hatte ich hier schon mal zu tun.«

»Und woher wissen sie dann, wer die Verantwortung trägt?«, fragte ich. »Ohne eine klare Weisungskette – bei der die Leute wissen, wer wofür zuständig ist – können Sie kein Führungsverhalten fördern. Und das ist erfolgsentscheidend für jedes Team, ob nun bei den SEALs oder hier in Ihrem Unternehmen.«

»Ich zeig Ihnen mal, was wir haben.«

Er öffnete ein Dokument auf seinem Computer und zeigte auf dem großen Plasmabildschirm an der Wand des Konferenzraums der Hauptniederlassung ein Organigramm.

Ich stand auf und betrachtete es. Das Team, für das er zuständig war, umfasste eine Region von erheblicher Größe. Die Niederlassungen waren über ein riesiges Gebiet der Vereinigten Staaten verstreut. Aber es gab da etwas, das mir ins Auge fiel. Dem Organigramm fehlte es an Einheitlichkeit, es wirkte unstrukturiert.

»Was ist das hier?« Ich zeigte auf eine Stelle, an der 22 dort beschäftigte Personen aufgeführt waren.

»Das ist eine Niederlassung.«

»Und wer führt all diese Leute?«

»Der Niederlassungsleiter.«

»Er führt diese ganzen 21 Leute? Sie sind alle ihm unterstellt?«

»Ja, er ist für sie alle zuständig.«

Ich betrachtete einen anderen Bereich des Organigramms und tippte auf einen anderen Standort, diesmal einen mit drei Personen. »Und was ist das hier?«

»Das ist ebenfalls eine Niederlassung.«

»Wer führt diese Leute?«

»Der Niederlassungsleiter.«

»Er führt zwei Personen?«

»So ist es.«

»Das heißt, der eine Niederlassungsleiter hat 21 Leute unter sich und der andere zwei?«

»Ja … ein bisschen komisch, aber vor Ort ergibt das schon Sinn.«

»Inwiefern?«, fragte ich. Wenn es mir beim Blick auf das Organigramm nicht klar war, so war die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es für die

Beschäftigten an vorderster Front, die dort draußen die Unternehmensmission erfüllten, auch keinen Sinn ergab.

»Tja, die größeren Niederlassungen haben mehr Mitarbeiter, weil sie erfolgreicher sind, und im Allgemeinen haben sie auch einen stärkeren Leiter. Weil er oder sie effektiv ist, wächst die Niederlassung und braucht mehr Beschäftigte, was die Zahl der direkt Unterstellten erhöht. Im Laufe der Zeit können solche Niederlassungen ziemlich groß werden«, erklärte der Regionalleiter.

»Was passiert mit der Effizienz der Niederlassung, wenn sie wächst?«, wollte ich wissen.

»Wissen Sie, um ehrlich zu sein, wenn eine Niederlassung erst mal eine gewisse Größe erreicht hat, verlangsamt sich das Wachstum«, räumte der Regionalleiter ein. »Der Niederlassungsleiter konzentriert sich für gewöhnlich nur auf die Spitzenkräfte und der Rest geht irgendwie im Alltagsgeschäft unter. Im Laufe der Zeit scheinen die meisten dieser Niederlassungsleiter den Blick für das große Ganze zu verlieren, dafür, was wir zu tun versuchen und wohin wir uns strategisch entwickeln wollen.«

»Und was ist mit den kleineren Niederlassungen? Warum wachsen die nicht?«

»Überraschenderweise aus demselben Grund. Wenn eine Niederlassung nur ein paar Leute hat, gibt es nicht genügend Umsatz, dass der Niederlassungsleiter wirklich Geld verdienen kann. Diese Führungskräfte sind also gezwungen, selbst für Umsatz zu sorgen. Wenn sie mit dem Verkauf beschäftigt sind, haben sie im Allgemeinen keine Zeit, sich auf die Führung und Leitung ihrer Teams zu konzentrieren, und sie verlieren das Gesamtbild aus den Augen – Aufbau und Wachstum.«

»Was wäre also Ihrer Meinung nach die ideale Größe für ein Team oder eine Niederlassung in Ihrem Unternehmen?«

»Wahrscheinlich fünf oder sechs, vier bis fünf Finanzberater und unterstützendes Personal.«

»Das ist absolut sinnvoll. Die SEAL-Teams und das amerikanische Militär bauen, wie die Streitkräfte der gesamten Geschichte, auf Kernteams von vier bis sechs Personen mit einem Führer auf. Das sind die Trupps. Vier oder fünf Leute sind die ideale Anzahl, um sie zu führen. Jenseits davon kann eine Führungskraft die Kontrolle verlieren, sobald auch nur minimaler

Druck auf das Team ausgeübt wird, wenn unvermeidliche Herausforderungen entstehen.«

»Und wie führen Sie dann größere Teams im Kampfeinsatz?«, fragte der Regionalleiter mit echter Neugier.

»Manchmal sind an einer bestimmten Operation 150 Leute unserer Einheit beteiligt«, antwortete ich. »Darunter sind vielleicht nur 15 oder 20 SEALs, aber wenn man die irakischen Soldaten und die Unterstützungstruppen der Army oder des Marine Corps mitrechnet, kann die Anzahl schon mal auf über 100 oder über 150 steigen. Aber um die Wahrheit zu sagen, selbst bei all diesen Leuten könnte ich nur maximal vier bis sechs tatsächlich führen, anleiten und koordinieren.«

Ich konnte sehen, dass dies bei dem Regionalleiter auf Interesse stieß.

»Deswegen mussten wir das Dezentrale Kommando anwenden«, erläuterte ich weiter. »Ich kann ja nicht mit jedem Schützen in jedem Zug, jeder Gruppe und jedem Trupp reden. Ich rede mit dem Zugführer. Er leitet meine Anweisungen weiter an seine Gruppenführer. Seine Gruppenführer leiten sie weiter an die Truppführer. Und die setzen sie um. Wenn wir von einer Army-Kompanie unterstützt wurden, sprach ich mit dem Kompanieführer oder vielleicht einem der Zugführer, und auch die leiteten meine Anweisungen weiter an die ihnen unterstellten Führungskräfte.«

»Kann da nicht einiges durcheinandergeraten? Wie bei dem Spiel ›Stille Post‹, wo man seinem Sitznachbarn ein Wort ins Ohr flüstert und am Ende der Runde etwas völlig anderes herauskommt?«

»Deshalb ist Einfachheit ja so wichtig. Ein korrektes Dezentrales Kommando erfordert einfache, klare, knappe Befehle, die leicht von jedem in der Befehlskette verstanden werden können. Ich habe meine Befehlsabsicht unmittelbar den Truppen erläutert, sodass sie genau wussten, worin das ultimative Ziel der Mission bestand. Auf diese Weise konnten sie im Einsatz so agieren, dass sie das übergeordnete Ziel unterstützten, ohne um Erlaubnis fragen zu müssen. Die Führungskräfte der unteren Ränge müssen die Berechtigung haben, Entscheidungen zu fällen und Initiativen zu ergreifen, um die Mission zu erfüllen. Das war entscheidend für unseren Erfolg im Kampf. Und es würde Ihnen hier auch sehr helfen.«

»Aber haben Sie nicht am Ende einen Haufen kleiner individueller Elemente, von denen einfach jeder macht, was er will – ein Drunter und Drüber?«, fragte der Regionalleiter skeptisch.

»Das kann passieren, wenn Sie als Führungskraft keine klaren Anweisungen geben und keine eindeutigen Grenzen setzen. Bei klaren Anweisungen und Grenzen für das Treffen von Entscheidungen, die von den Ihnen unterstellten Führungskräften verstanden werden, können sie unabhängig im Sinne Ihres gemeinsamen Ziels handeln.«

»Ich verstehe – ein Mission Statement.«

»Das ist ein Teil davon, aber noch nicht alles. Ein Mission Statement sagt Ihren Truppen, was getan wird. Sie müssen aber auch verstehen, *warum* sie es tun. Sie müssen die Absicht der Mission verstehen – die Befehlsabsicht –, das Ziel, das Sie als Führungskraft zu erreichen versuchen. Wenn die Führungskräfte der unteren Ränge und die Truppen an vorderster Front vollkommen begreifen, welchen Zweck die Mission hat, wie sie in die strategischen Ziele eingebunden ist und welche Auswirkungen sie hat, dann können sie auch ohne explizite Anweisungen führen.«

»Das kommt mir sinnvoll vor.«

»Die Teams müssen klein genug sein, dass eine Person sie wirklich führen kann«, fuhr ich fort. »›Kontrollspanne‹ ist ein häufig dafür verwendeter Begriff. Wie viele Leute kann eine Führungskraft effektiv führen? Im Kriegseinsatz schwankt diese Zahl, je nach Erfahrung und Qualität der Führungskraft, den Kompetenzen und Erfahrungen der Truppen und dem Grad der Gewalt und des potenziellen Durcheinanders in einem Gebiet. Sie müssen die optimale Größe für Ihre Teams herausfinden. Und wenn sie bei fünf oder sechs Personen liegt, mit einer Führungskraft an oberster Stelle, dann sollten Sie sie so aufstellen.«

Aus der Führungsperspektive, so erklärte ich dem Regionalleiter, gibt es wirklich nichts Wichtigeres, als die Dynamik des Dezentralen Kommandos zu verstehen. Das ist die Quintessenz von Führung und Kontrolle. Es ist eine der am schwierigsten korrekt auszuführenden Strategien. Für eine Führungskraft erfordert das Loslassen Stärke. Es braucht Zuversicht und Vertrauen in die untergeordneten Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen und den Glauben an ihre Fähigkeiten. Vor allem muss man dieses Vertrauen sowohl aufwärts als auch abwärts in der Befehlskette verspüren: Vertrauen darin, dass die Untergebenen das Richtige tun; Vertrauen darin, dass die Vorgesetzten die Untergebenen unterstützen, wenn sie in Einklang mit dem Mission Statement und der Befehlsabsicht handeln.

Vertrauen gibt man nicht blind. Es muss über die Zeit aufgebaut werden. Manchmal macht eine Situation es erforderlich, dass der Chef einem Problem den Rücken kehrt und es von einem Untergebenen lösen lässt, selbst wenn er eine schnelle Lösung parat hätte. Es ist wichtiger, dass die Führungspersonen der niedrigeren Ränge Entscheidungen treffen dürfen – und dass sie Rückendeckung bekommen, selbst wenn diese nicht richtig waren. Offene Gespräche bauen Vertrauen auf. Die Überwindung von Stress und herausfordernden Situationen baut Vertrauen auf. Gemeinsames Handeln in Notfällen und zu beobachten, wie die Leute reagieren, baut Vertrauen auf.

»Untergeordnete Führungskräfte müssen wissen, dass der Chef hinter ihnen steht, wenn sie eine Entscheidung treffen, die nicht zu den besten Ergebnissen führt, solange diese Entscheidung im Sinne der Mission und der Befehlsabsicht getroffen wurde«, erklärte ich. »Dieses Vertrauen – diese vollständige Zuversicht auf das, was andere tun, wie sie reagieren und welche Entscheidungen sie treffen – ist der wesentliche Bestandteil für den Erfolg des Dezentralen Kommandos. Und das Dezentrale Kommando ist unerlässlich für den Erfolg jedes leistungsstarken Siegerteams.«

»Verstanden«, antwortete der Regionalleiter. »Ich werde dafür sorgen.«

* 25-mm-Kettenkanone mit hochexplosiven Geschossen.

© Mit freundlicher Genehmigung der Echelon Front

Jocko Willink (links) und Leif Babin (rechts): bei einer Nachbesprechung mit einem Team von Wirtschaftsführern nach einem simulierten Kampfplatztraining.

TEIL III

DEN SIEG BEWAHREN

KAPITEL 9

Planung

Leif Babin

Ramadi, Irak: Geiselrettung

»Sie haben Minen im Hof vergraben und Maschinengewehre im Haus gebunkert«, sagte unser Nachrichtenoffizier mit einem Ausdruck der Besorgnis im Gesicht.

Es war eine Geiselbefreiungsmission, der Einsatz, bei dem am meisten auf dem Spiel steht: nicht nur das Töten von Halunken, sondern auch das Retten eines unschuldigen Opfers. Wir hatten solche Missionen trainiert, doch sie waren selten. Jetzt hatte die Task Unit Bruiser die Möglichkeit, eine solche Operation in der Realität durchzuführen.

Ein irakischer Jugendlicher, der Neffe eines Polizeiobersten, war von einer Terrorgruppe mit al-Qaida-Verbindungen gekidnappt worden. Sie forderten 50.000 Dollar Lösegeld von der Familie und drohten, den jungen Mann zu enthaupten, wenn es nicht bezahlt wurde. Solche Entführungen und Enthauptungen waren seinerzeit in Ramadi und der Provinz al-Anbar an der Tagesordnung. Oft wurden die Geiseln gefoltert oder getötet, selbst wenn die Familie das Lösegeld bezahlte. Diese terroristischen Kidnapper waren böse Menschen, einfach und schlicht gestrickt, und man konnte darauf zählen, dass sie ihre abscheulichen Drohungen wahr machten. Für die Task Unit Bruiser bedeutete das, keine Zeit zu verlieren. Wir mussten in aller Eile einen Plan erstellen, unsere Truppen mit diesem Plan vertraut machen und ihn so schnell wie möglich in die Tat umsetzen.

Nach Informationen unseres Nachrichtendienstes befand sich die Geisel in einem Haus am Rande eines Vororts von Ramadi. Die Straßen, die in diese Gegend führten, waren massiv vermint, die Gefahr durch die tödlichen

Sprengkörper extrem hoch. Es war ein gefährlicher, unter feindlicher Kontrolle stehender Bezirk. Aber wenn dort der Junge und die Verbrecher, die ihn festhielten, waren, mussten wir herausfinden, wie wir am besten dorthin und wieder zurück gelangen konnten. Unser Plan musste die Chancen für unseren Erfolg maximieren und zugleich das Risiko für unsere SEALs, die Minenräumer und die verbündeten irakischen Soldaten minimieren.

Die Task Unit Bruiser verfügte über eine Nachrichtenabteilung aus einem Dutzend SEALs und Unterstützungspersonal, das nicht den SEALs angehörte. An der Spitze des Dienstes stand ein junger Fähnrich (der niedrigste Offiziersgrad der Navy), der erst vor Kurzem seinen Abschluss an der US Naval Academy gemacht hatte. Er war kein SEAL. Sein Fachgebiet war die Informationsbeschaffung und Spionage. Er war neu und unerfahren, aber auch clever, fleißig und hoch motiviert. In Anlehnung an eine Figur aus der Comicserie *South Park* nannten wir den jungen Nachrichtendienstoffizier »Butters«. Butters und sein Team von Nachrichtendienstlern werteten Hunderte von Berichten aus und trugen so viele detaillierte Informationen zusammen wie möglich, um uns unsere Planung zu erleichtern. Inzwischen machten wir – die SEALs der Task Unit Bruiser – uns daran, den Plan zu entwickeln.

Als Befehlshaber von Charlie Platoon war ich der Assault Force Commander bei dieser Befreiungsaktion der Einsatztruppe – über ein Dutzend SEALs, ein Sprengstofftechniker und fünfzehn irakische Soldaten, die in das Haus eindringen und es sichern würden. Jocko als Befehlshaber der Task Unit Bruiser war der Operative Führer vor Ort und hatte die Verantwortung über das Kommando und die Kontrolle aller an der Operation beteiligten Elemente: die Einsatztruppe, unsere Fahrzeuge, Fluggeräte und alles andere.

Die Uhr tickte. Wir analysierten die Mission, sichteten die uns vorliegenden Informationen und präzisierten die verfügbaren Hilfen: unsere eigenen gepanzerten Humvees und zwei HH-60-Seahawk-Helikopter der Navy. Wir entwickelten einen soliden Plan. Ein kleiner Trupp von SEAL-Scharfschützen sollte heimlich in einiger Entfernung Stellung beziehen, um das Ziel im Auge zu behalten und unseren Einsatztrupp zu decken, wenn der sich dem Zielgebäude näherte. Der Einsatztrupp würde in das Haus eindringen, alle Räume sichern, Gefahren eliminieren und (mit ein bisschen

Glück) die Geisel befreien. Jocko würde mit unseren Fahrzeugen und den koordinierten Unterstützungselementen zurückbleiben, bis das Gebäude geräumt war.

Zielstrebig fuhr ich durch Camp Ramadi, jene große US-Militärbasis, in der der Großteil der amerikanischen Streitkräfte in Ramadi lebte und arbeitete, zu einem kurzen Treffen mit dem Kompanieführer der Army, der für den Bereich zuständig war, in dem das Zielgebäude lag. Der Major und seine Kompanie waren schon vor über einem Jahr zum Einsatz nach Ramadi gekommen. Speziell in diesem Stadtbezirk hatten sie überall erbitterte Gefechte gegen einen tödlichen Feind geführt, hatten etliche tapfere Soldaten verloren, und viele weitere waren verwundet worden. Der Major kannte die Gegend wie seine Westentasche. Seine Panzer und Soldaten würden uns bei dem Einsatz unterstützen, falls wir in die Klemme geraten sollten. Der Major und seine Kompanie waren National Guardsmen der US Army, das heißt, in der Heimat waren sie Teilzeitsoldaten. Als eigentlichen Beruf unterrichtete der Major als Lehrer an einer Schule. Doch hier in Ramadi waren sie Vollzeitsoldaten, und zwar verdammt gute. Der Major war ein herausragender Kampfführer und ein kompetenter Offizier. Wir hatten großen Respekt vor ihm und seiner Kompanie und schätzten sein Wissen über diesen Bezirk. Ich ging unseren Plan mit ihm durch und er gab mir ein paar Hinweise, wie wir am besten unentdeckt in die Gegend vordringen konnten und wie seine Abrams-Panzer und Bradley-Kampffahrzeuge uns optimal unterstützen konnten. Ich hörte aufmerksam zu.

Zurück in unserem SEAL-Camp, das seinerzeit »Sharkbase« genannt wurde,[**] vervollständigten wir unseren Plan und versammelten alle SEAL-Einsatzkräfte im Planungsraum. Dem Geiste der SEALs entsprechend entwickelten wir einen innovativen Plan, mit dem wir die Terroristen überraschen und das Risiko für unsere Leute verringern würden, dabei aber die größtmöglichen Erfolgsaussichten hatten. Abgesehen von den SEALs, den Minenräumern und den Dolmetschern, die uns bei diesem Einsatz begleiten sollten (wir würden uns später mit den irakischen Truppen verbinden), bezogen wir auch das Unterstützungspersonal unserer Task Unit mit ein, das im Hintergrund bleiben und die Gefechtszentrale besetzen würde. Es war entscheidend, dass wir alle den Plan verstanden und wussten, wie wir kommunizieren und reagieren mussten, falls irgendetwas

schiefging. Nachdem alle sich Raum versammelt waren, gaben wir eine Einweisung, bei der die Details unseres Plans durchgesprochen wurden. Zeit war ein wesentlicher Faktor, wenn wir bei der Geiselbefreiung Erfolg haben wollten. Aber um unsere Mission zu erfüllen, mussten wir sicherstellen, dass jeder den Plan verstand. Schnell gingen wir die Einweisung durch.

Als Befehlshaber der Einsatztruppe machte ich meine abschließenden Bemerkungen. Unsere Schützen hatten gerade eine Menge Informationen bekommen. Meine Schlussworte dienten dazu, diese Informationen nach Prioritäten zu ordnen – die drei wichtigsten Dinge, an welche die Einsatztruppe denken und die sie im Geiste an erste Stelle rücken sollte:

1. Das Überraschungsmoment aufrechterhalten; bei der Annäherung an das Ziel ist Heimlichkeit wichtiger als Geschwindigkeit.
2. Nach dem Eindringen ist Geschwindigkeit das Wichtigste. Das Ziel muss in aller Eile gesichert werden.
3. Gute positive Identifikation jeder potenziellen Gefahr. Achtet darauf, die Geisel nicht zu Schaden kommen zu lassen. Und seid bereit, medizinische Hilfe zu leisten.

Als für die Operation verantwortlicher Kommandant vor Ort machte Jocko seine abschließende Bemerkung, wobei er die komplizierte Juristensprache unserer Einsatzregeln zu einem klaren, knappen Statement vereinfachte, das jeder verstand: »Wenn ihr abdrücken müsst, sorgt dafür, dass ihr die Bösen tötet.«

Damit endete die Einweisung und die SEALs strömten in ihrer Einsatzkleidung aus dem Gebäude, beluden die Fahrzeuge und nahmen eilig eine letzte Überprüfung der Ausrüstung vor. Jocko und ich waren die Einzigen, die im Planungsraum zurückblieben, um die letzten übergeordneten Details unseres Plans noch einmal durchzusprechen.

Auf einmal platzte Butters herein. »Wir haben gerade neue Informationen reinbekommen«, sagte er mit besorgter, aufgeregter Stimme. »Sie haben Minen im Hof vergraben und Maschinengewehre im Haus gebunkert.« Das hieß, dass die Terroristen, die die Geisel festhielten, zum Kampf bereit waren und das Risiko für unsere Truppe groß war.

Jocko sah mich an. »Ich denke, ihr werdet euch ein paar davon schnappen«, sagte er mit zuversichtlichem Lächeln und einem Nicken. Er begriff das Risiko voll und ganz. Aber er wusste auch, dass unser Plan vernünftig war und dass unsere Einsatz- und Unterstützungskräfte gut vorbereitet waren, der feindlichen Bedrohung etwas entgegenzusetzen.

»Das nehme ich doch an«, erwiderte ich Jockos Lächeln mit einem einvernehmlichen Nicken. Dann fügte ich noch einen Spruch hinzu, den wir immer dann verwendeten, wenn etwas besonders Schwieriges oder Bitteres geschah: »Gute Zeiten.«

Wir gingen hinaus zu den Fahrzeugen, wo unsere Einsatzkräfte und Fahrzeugmannschaften aufbruchbereit waren.

»Das ist die neueste Nachrichtenmeldung«, begann ich und berichtete den Truppen von den Minen im Hof und den gebunkerten Maschinengewehren.

»Roger«, kam die Antwort von etlichen SEALs. »Die schnappen wir uns.«

Sie waren angeheizt. Das war die Art der Task Unit Bruiser.

Es war keine Überheblichkeit oder Selbstüberschätzung. Im Gegenteil, jeder Einzelne wusste, dass es sich hier um eine gefährliche Operation handelte und dass er den Heimweg durchaus in einem Leichensack antreten konnte. Doch trotz der neuen Nachrichtenmeldung waren wir zuversichtlich in Bezug auf unseren Plan. Es war unser Ziel, das Überraschungsmoment aufrechtzuerhalten und die Schurken zu überwältigen, ehe sie überhaupt realisierten, dass wir da waren, denn damit hatten wir die größte Chance, die Geisel lebend zu befreien. Nach der Einweisung hatte jeder einzelne am Einsatz Beteiligte den Gesamtplan verstanden, seine spezielle Rolle darin und was zu tun war, falls etwas danebenging. Dann probten wir den Einsatz kurz in voller Montur. Infolgedessen waren wir zuversichtlich, die Sache gut bewältigen zu können. Wir hatten alle planbaren Risiken einkalkuliert und minimiert. Aber es konnte nicht *jedes* Risiko umgangen werden. Diese Mission war nun mal gefährlich. Ob wir die Geisel lebend befreien konnten oder nicht, würde sich zeigen.

Wir beluden die Fahrzeuge und der Einsatz ging los, als wir durch das Tor hinaus in die Dunkelheit aufbrachen.

Nachdem wir die Fahrzeuge in einiger Entfernung abgestellt hatten, stiegen die Truppen aus und reihten sich in Patrouillenformation auf. Ich verfolgte die Neuigkeiten von der Scharfschützenüberwachung über Funk.

»Keine Bewegungen am Ziel«, wurde berichtet. »Sieht alles ruhig aus.« Das hieß natürlich nicht, dass es wirklich ruhig war, sondern nur, dass sie keine Bewegungen erkennen konnten.

Im Dunkel der Nacht marschierte die Angriffstruppe los und bahnte sich rasch, aber lautlos den Weg zum Zielgebäude. Als Kommandant der Einsatzgruppe musste ich die Navigation unseres Point Mans gegenchecken, um sicherzustellen, dass wir am richtigen Ort waren. Mein Blick wechselte ständig zwischen dem Zielgebäude und dem Rest der Truppe hin und her.

Beim Näherkommen wurde die Spannung mit Händen greifbar. Als wir am Ziel angekommen waren, ging der Sprengstoffexperte voran, dabei die Umgebung nach Minen checkend. Unser Rammtrupp bewegte sich zur Eingangstür und befestigte an ihr eine große Sprengladung.

BUMM!

Los geht's, dachte ich.

Da eine irakische Geisel zu befreien war, hatten wir geplant, dass die irakischen Soldaten die Führung übernehmen sollten. Doch wie es für unsere Verbündeten typisch war, scheuten sie davor zurück, über das zertrümmerte und verbogene Metall der Tür hinweg und in den dahinterliegenden, mit Rauch gefüllten Raum einzutreten. Von nun an zählte jede Nanosekunde. Unser SEAL-Kampfberater, der auf diese Situation vorbereitet war, packte die Iraker und beförderte sie umstandslos über die Türschwelle ins Haus hinein. Wir hatten keine Zeit zu verlieren.

Die SEAL-Einsatztruppe folgte ihnen auf den Fersen und als die Iraker es erneut nicht schafften, den nächsten Raum zu betreten, übernahmen die SEALs schnell die Führung und sicherten rasch das Haus. Innerhalb einer Minute war jeder Raum überprüft und alle Festgenommenen waren unter unserer Kontrolle.

»Ziel gesichert«, rief ich. Es war kein Schuss gefallen. Jetzt mussten wir herausfinden, wen wir da festgenommen hatten.

Unter den Gefangenen befand sich ein verängstigter irakischer Jugendlicher. Wir nahmen ihn beiseite und nach einer Befragung durch den Dolmetscher stellte sich heraus, dass er tatsächlich die gekidnappte Geisel war. Marc Lee, der zur SEAL-Truppe gehörte, ließ nie eine Gelegenheit aus, die Situation mit Humor zu entschärfen. Er ging auf den Jungen zu und sagte in seiner besten Verkörperung von Lieutenant James Curran, der in

dem Film *Navy SEALs* von 1990 durch den Schauspieler Michael Biehn verkörpert worden war: »Wir sind ein SEAL-Team und wir sind hier, um dich rauszuholen. Du brauchst dich nicht zu bedanken, weil wir gar nicht existieren. Du hast uns nie gesehen. Das ist nie passiert.« Das sorgte für einiges Gelächter, denn der Junge, der kein Wort Englisch sprach, war gleichwohl dankbar und sichtlich erleichtert, aus der Hand seiner Entführer befreit worden zu sein.

Der Plan war perfekt umgesetzt worden. Der erste Hinweis, den die Schurken auf die Anwesenheit von SEALs erhalten hatten, war das Aufsprengen der Tür gewesen. Wir hatten sie vollkommen überrascht, auf eine Weise, mit der sie nicht gerechnet hatten. Ich ging hinauf auf das Dach des Zielgebäudes, stellte mein Funkgerät ein und rief Jocko, der sich jetzt mit dem Sperrtrupp außerhalb des Zielgebäudes befand: »Jocko, hier Leif. Ziel gesichert. Wir haben die Geisel.«

Wir hatten die Geisel lebendig und unversehrt befreit. Das hielten wir ganz unseren irakischen Soldaten zugute. Die positive strategische Wirkung dessen, dass unsere irakischen Verbündeten eine irakische Geisel befreit hatten, war immens. Sie stellte einen großen Fortschritt dar für die irakischen Sicherheitskräfte auf dem Weg zur Befreiung der lokalen Bevölkerung von der Brutalität der Aufständischen.

Im Hof waren keine Minen gelegt und im Haus wurden keine gebunkerten Maschinengewehre gefunden, auch wenn diese Terroristen sicherlich Zugriff auf solche Waffen besaßen. Wir hatten Glück gehabt. Aber wir hatten unser Glück auch geschmiedet. Wir hatten das Überraschungsmoment genutzt. Unser Plan war aufgegangen wie ein Zaubertrick und das verdankten wir den soliden Planungskompetenzen, die wir in der Task Unit Bruiser entwickelt hatten. Die Bescheidenheit, uns auf die Fachkenntnisse des guten Majors und seiner Soldaten zu stützen, die ein ganzes Jahr lang in diesem Bezirk gelebt und gekämpft hatten, war uns bei diesem Erfolg von großem Nutzen gewesen.

Ein Jahr später in San Diego leitete ich die Führungsschulung bei unserer SEAL-Grundausbildung. Ich nutzte genau dieses Szenario für eine Übung in Sachen Führungsentscheidungen. Vor einem Klassenzimmer voller frisch beförderter SEAL-Zugführer und -Zug-Sergeanten entwickelte ich das Szenario: irakischer Jugendlicher als Geisel gehalten, Standort bekannt, Geiselbefreiungsmission geplant und zum Abmarsch bereit. »Unmittelbar

vor dem Beginn«, sagte ich, »werden Sie vom Nachrichtenoffizier darüber informiert, dass im Hof Sprengsätze vergraben und im Haus Maschinengewehre gebunkert sind. Was tun Sie?«

Die Teilnehmer waren unterschiedlich kampferfahren.

»Nicht losgehen«, sagte ein SEAL-Offizier. »Das Risiko lohnt sich nicht.« Einige Anwesende stimmten ihm zu.

Ein Zug-Sergeant sagte: »Die Mission umplanen.« Einige andere waren derselben Meinung.

Ich wartete eine Weile, um sie die Optionen erwägen zu lassen.

»Ich will Ihnen eine Frage stellen«, sagte ich zu der Klasse. »Bei welchem Kommandounternehmen mit Gefangennahme und Tötung können Sie sicher sein, dass keine Minen im Hof liegen oder keine Maschinengewehre im Haus gebunkert sind?«

Köpfe wurden geschüttelt. Die Antwort lag auf der Hand: bei keinem. Man konnte nie davon ausgehen, dass keine solche Gefahren am Ziel lauerten. Man musste sie einkalkulieren, und das bei jedem Einsatz, und das Risiko solcher Gefahren so gering wie möglich halten. Alles andere war Führungsversagen. Genau darum ging es bei der Planung von Missionen: nichts für selbstverständlich zu nehmen, sich auf Zwischenfälle vorzubereiten und die Chance auf einen Missionserfolg zu maximieren, während die Risiken für die ausführenden Truppen gleichzeitig minimiert wurden.

In der Task Unit Bruiser hatten wir die Geiselrettungsaktion trotz der neuen Information über tödliche Gefahren durchführen können, weil wir derartige Dinge bereits einkalkuliert hatten. Wir hatten bestimmte Schritte eingeplant, um das Risiko potenzieller Minen in und um das Zielgebäude zu verringern, und wir hatten unsere Operation sorgfältig auf dem Überraschungsmoment aufgebaut, damit die Schurken, selbst wenn sie Maschinengewehre in Stellung gebracht hatten, unser Eintreffen erst dann bemerkten, wenn es zu spät war. Daher mussten wir die Operation nicht umplanen. Wir waren bereit. Und als Ergebnis guter Planung und einer soliden Umsetzung dieses Plans – in Verbindung mit etwas Glück – waren wir erfolgreich.

Zu verstehen, wie SEALs einen Kampfeinsatz planen, gibt Einblick in Techniken mit einem breiten Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten. Für

Teams in allen Unternehmen oder Branchen ist es wesentlich, einen standardisierten Planungsprozess zu entwickeln.

Das Prinzip

Was ist die Mission? Die Planung beginnt mit der Missionsanalyse. Führungskräfte müssen klare Richtlinien für das Team herausarbeiten. Erst wenn sie selbst die Mission verstehen, können sie dieses Wissen an die ihnen unterstellten Chefs und die mit der Umsetzung der Mission betrauten Truppen an vorderster Front weitergeben. Eine breit gefächerte und mehrdeutige Mission führt zu fehlendem Fokus, ineffektiver Umsetzung und Misserfolg. Um dies zu verhindern, muss die Mission so lange verfeinert und vereinfacht werden, bis sie unmissverständlich klar und spezifisch auf die übergeordnete strategische Vision fokussiert ist, der sie dienen soll.

Die Mission muss den Gesamtzweck und das gewünschte Ergebnis oder den »Endzustand« des Einsatzes erklären. Die mit der Umsetzung beauftragten Fronttruppen müssen die tiefere Absicht hinter der Mission verstehen. Auch wenn sie nur ein einfaches Statement ist, so ist die Befehlsabsicht doch der wichtigste Teil der Einweisung. Wird sie von jedem verstanden, der an der Umsetzung des Plans beteiligt ist, so steuert sie jede Entscheidung und jede Handlung vor Ort.

Es müssen unterschiedliche Handlungsabläufe untersucht werden, um die Mission bestmöglich zu erfüllen – mit der zur Verfügung stehenden Personalstärke, den Ressourcen und den unterstützenden Agenten. Sobald ein Handlungsablauf bestimmt wurde, erfordert die weitere Planung das Zusammentragen detaillierter Informationen, um die Entwicklung eines ausführlichen Plans zu gewährleisten. Es ist entscheidend, alle Agenten zu nutzen und sich auf die Sachkenntnis derjenigen in der besten Position zu stützen, um die präzisesten und aktuellsten Informationen zu erhalten.

Die Führenden müssen den Planungsprozess entlang der Kommandokette so weit wie möglich an die Führungskräfte in den unteren Rängen delegieren. Teamleiter innerhalb des größeren Teams und Führungskräfte an der Front (auf taktischer Ebene) müssen die Verantwortung für ihre Aufgabenstellung innerhalb des Gesamtplans und der Mission tragen. Die Teameinbindung – selbst des Personals auf der untersten Hierarchieebene –

ist entscheidend für die Entwicklung wirksamer, innovativer Lösungen für Problemstellungen. Wenn man den Truppen an der Front auch nur ein kleines Stück der Verantwortung für den Plan überträgt, fühlen sie sich mit einbezogen, verstehen die hinter dem Plan stehenden Beweggründe besser und erhalten die Möglichkeit, an die Mission zu glauben, was sich in einer viel effektiveren Umsetzung und Durchführung des Plans niederschlägt.

Die oberste Führungsspitze überwacht zwar den gesamten Planungsprozess durch die Teammitglieder, muss jedoch aufpassen, nicht zu tief in die Details einzutauchen. Indem sie eine Perspektive oberhalb des planerischen Mikrobereichs bewahrt, kann sie besser für Übereinstimmung mit der Befehlsabsicht und den strategischen Zielen sorgen. Das gibt ihr die Möglichkeit, »einen Schritt Abstand zu wahren und das taktische Genie zu sein« – Schwächen oder Lücken im Plan ausfindig zu machen, die den mit den Einzelheiten Befassten entgangen sein könnten. Sie kann diese Lücken daher vor der Umsetzung schließen.

Das Ziel besteht darin, einen detaillierten Plan zur Erfüllung der Mission zu entwickeln, in den das gesamte Team, alle Beteiligten und Unterstützer eingewiesen werden. Die Führenden müssen sorgfältig abwägen, welche Informationen auf möglichst einfache, klare und knappe Weise vermittelt werden, damit die Beteiligten nicht mit einem Übermaß an Informationen konfrontiert werden. Planungsprozess und Einweisung müssen ein Forum sein, das zu Diskussionen, Fragen und Klarstellungen selbst der Rangniedrigsten ermuntert. Wenn die Fronttruppen sich nicht über den Plan im Klaren sind und zudem zu eingeschüchtert, um Fragen zu stellen, nimmt die Fähigkeit des Teams, den Plan wirksam umzusetzen, rapide ab. Daher müssen die Führenden ihre Truppen zum Fragenstellen auffordern, die Interaktion anregen und sicherstellen, dass ihre Teams den Plan verstehen.

Im Anschluss an eine erfolgreiche Einweisung haben alle an einer Operation Beteiligten die strategische Mission, die spezifische Mission des Teams, die Befehlsabsicht und ihre individuelle Rolle innerhalb dieser Mission verstanden. Sie erkennen Eventualitäten – möglicherweise auftretende Herausforderungen und wie mit ihnen umgegangen werden könnte. *Die Bewährungsprobe für eine erfolgreiche Einweisung ist einfach diese: Haben das Team und die Unterstützungskräfte sie verstanden?*

Der Plan muss Risiken vermeiden, wo es möglich ist. SEALs sind dafür bekannt, erhebliche Risiken einzugehen, aber tatsächlich berechnen sie

diese Risiken sehr sorgfältig. Ein guter Plan muss die größtmögliche Erfolgsaussicht für die Erfüllung der Mission bieten und gleichzeitig das geringstmögliche Risiko aufweisen. Beim Militär sagt man häufig: »Der Feind hat auch ein Wörtchen mitzureden.« Gewisse Risiken können einfach nicht ausgeschlossen werden und die Vorgesetzten müssen sich stattdessen auf diejenigen Risiken konzentrieren, die sich unter Kontrolle bringen lassen. Eine umfassende Eventualitätenplanung erleichtert den Umgang mit Risiken, weil jeder der an der direkten Umsetzung (oder der Unterstützung) des Einsatzes Beteiligten sich darüber im Klaren ist, was zu tun ist, wenn Hindernisse auftreten oder etwas schiefgeht. Doch sei es auf dem Schlachtfeld oder in der Geschäftswelt, Führungskräfte müssen sich mit einem gewissen Maß an Risiko abfinden. John Paul Jones, Held der Amerikanischen Revolution und »Vater« der US Navy, sagte: »Es scheint ein Naturgesetz zu sein, unbeugbar und unausweichlich, dass jene, die nichts wagen, auch nichts gewinnen können.«[***]

Die besten Teams unterziehen ihre Taktiken einer konstanten Analyse und messen ihre Effektivität, sodass sie ihre Methoden anpassen und Erlerntes auf zukünftige Missionen übertragen können. Häufig behaupten Business-Teams, dass für eine solche Analyse keine Zeit bleibe. Aber die Zeit muss man sich nehmen. Die besten SEAL-Einheiten führen nach jedem Kampfeinsatz eine Nachbesprechung durch. Egal wie erschöpft sie von dem Einsatz sind oder wie beschäftigt damit, die nächste Mission zu planen, die Zeit für diese Nachbesprechung wird freigemacht, denn Menschenleben und der Erfolg künftiger Missionen hängen davon ab. Eine Nachbesprechung untersucht alle Phasen eines Einsatzes von der Planung bis zur Durchführung, und zwar in einem Kurzformat, das nur 20 bis 30 Minuten dauert. Darin werden die folgenden Fragen zur soeben durchgeführten Kampfmission besprochen: Was ist gut gelaufen? Was ist nicht gut gelaufen? Wie können wir unsere Taktik verbessern, um noch effektiver zu werden und unseren Vorteil gegenüber dem Feind zu verstärken? Eine solche Selbstanalyse ermöglicht es den SEAL-Einheiten, die positiven und die negativen Aspekte zu bewerten, zu verbessern und zu verfeinern, sodass sie sich fortwährend verbessern können. Entscheidend für den Erfolg von Teams in jedem Geschäftsbereich ist es, dasselbe zu tun und diese Veränderungen in zukünftige Pläne zu integrieren, damit Fehler nicht wiederholt werden.

Unternehmensbereiche können ihre eigenen Planungsabläufe haben, doch sollten sie standardisiert sein, damit andere Abteilungen innerhalb des Unternehmens und die unterstützenden Elemente außerhalb des Unternehmens (zum Beispiel Vertragsdienstleister oder Tochterfirmen) den Prozess verstehen und dasselbe Format sowie dieselbe Terminologie übernehmen können. Sie müssen wiederholbar sein und sollten eine Checkliste mit allen wichtigen Punkten enthalten, die berücksichtigt werden müssen. Der Plan muss den Beteiligten kommuniziert und auch an diejenigen weitergeleitet werden, die für seine Umsetzung verantwortlich sind, sodass sie ihn verstehen. Die Einführung eines solchen Planungsprozesses gewährleistet das höchste Maß an Umsetzungstreue und gibt dem Team die besten Chancen, die Mission siegreich zu erfüllen.

Die Planungscheckliste einer Führungskraft sollte folgende Punkte umfassen:

- Mission analysieren
  - Die Mission des übergeordneten Hauptquartiers, die Befehlsabsicht und den Endzustand (das Ziel) verstehen
  - Die eigene Befehlsabsicht sowie den Endzustand für die spezifische Mission identifizieren und formulieren
- Die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter, Geräte, Ressourcen und den Zeitrahmen identifizieren
- Den Planungsprozess dezentralisieren
  - Teamvorgesetzte zur Analyse möglicher Handlungsabläufe ermächtigen
- Einen bestimmten Handlungsablauf festlegen
  - Alle Bemühungen auf den besten Handlungsablauf konzentrieren
- Teamvorgesetzte zur Entwicklung des Plans für den ausgewählten Handlungsablauf ermächtigen
- Eventualitäten in jeder Phase der Operation einkalkulieren
- Risiken umgehen, die so weit wie möglich unter Kontrolle gebracht werden können
- Die Einweisung abschnittweise an die Führungskräfte der unteren Ränge delegieren
  - Abstand nehmen und das taktische Genie sein

- Den Plan kontinuierlich mit neuen Informationen abgleichen und hinterfragen, um zu gewährleisten, dass er der Situation immer noch angemessen ist
- Alle Beteiligten und Unterstützungskräfte in den Plan einweisen
  - Die Befehlsabsicht hervorheben
  - Fragen stellen und die Diskussion und Interaktion mit dem Team anregen
- Nach der Durchführung eine Nachbesprechung ansetzen
  - Das Erlernte analysieren und in die zukünftige Planung einfließen lassen

Geschäftliche Umsetzung

»Wir müssen einen Planungsprozess einführen«, sagte der Direktor für Entwicklungsmärkte. »Unser Erfolg baut darauf auf, dass wir unsere erfahrenen Leute in neue Gebiete schicken. Sie checken die Lage, setzen einen Plan um, und infolgedessen machen wir Gewinne. Aber jetzt, wo unser Unternehmen wächst – und wir auf neue Märkte vordringen –, brauchen wir einen standardisierten Planungsprozess, eine wiederholbare Checkliste, auf die andere mit weniger Erfahrung zurückgreifen können.«

Der Direktor für Entwicklungsmärkte war eine beeindruckende Führungspersönlichkeit und ein wesentlicher Motor für den Gesamterfolg des Unternehmens. Wie ein guter SEAL-Führer war er forsch und setzte Extreme Ownership ein, um Herausforderungen in Angriff zu nehmen und seine Mission zu erfüllen. Zwar brachte er nur wenig Geduld mit der Unternehmensbürokratie auf, aber sein Schwung machte ihn äußerst erfolgreich, und er trieb sein Team auf höchste Leistungsniveaus. Seine Führung und seine persönlichen Bemühungen hatten unmittelbar zum raschen Expansionskurs und Wachstum der Firma beigetragen, wozu Hunderte neuer Einzelhandelsfilialen und Hunderte Millionen Dollar Umsatz gehörten. Sein Team war überaus effektiv und eroberte Bereiche, die traditionell fast ausschließlich von der Konkurrenz beherrscht worden waren. Es ging mutig ans Werk und erzielte infolgedessen enorme Gewinne.

Ich hatte für seine Entwicklungsmarktabteilung einen Echelon-Front-Vortrag über SEAL-Führungskonzepte gehalten und in der anschließenden

Diskussionsrunde war der Direktor auf Planung zu sprechen gekommen.

»Ich reite bei meinem Team ständig auf der Planung herum«, sagte der Direktor. Er wandte sich an eine seiner Führungskräfte, eine Regionalleiterin. »Wie oft bin ich schon auf Planung herumgeritten?«

»Die ganze Zeit«, antwortete die Regionalleiterin. Ich konnte sehen, dass sie ihren Chef respektierte, aber ihre Körpersprache deutete darauf hin, dass sie seine Vorstellung von der Wichtigkeit der Einführung eines Planungsprozesses nicht teilte. Zweifellos dachte sie: *Wir arbeiten doch gut. Warum soll ich mir unbedingt noch mehr Arbeit und Papierkram aufhalsen, indem ich einen Planungsprozess aufschreibe und das Ganze meinem Führungspersonal vermittle?*

Aber sie irrte sich. Und ihr Chef hatte eine sehr gute strategische Vision, denn er verstand, wie wichtig die Planung für den langfristigen Unternehmenserfolg ist.

»Zu Beginn meiner SEAL-Karriere gab es mal eine Zeit, da fand ich, die militärische Missionsplanung wäre unnötig und belastend«, erzählte ich. »Aber das war ein Irrtum. Die Einrichtung eines effektiven und wiederholbaren Planungsprozesses ist entscheidend für den Erfolg in jedem Team.«

Ich berichtete ihnen, wie ich nach vielen Jahren Versuch und Irrtum und vielen, vielen Fehlern und Irrwegen gelernt hatte, eine ordentliche Missionsplanung und Einweisung durchzuführen.

»Der PLO ist für die Jungs.« Das war eine Aussage, die ich in den Zügen und Task Units oft hörte, als ich zu den SEALs kam. Sie bedeutete, dass für die SEAL-Einsatzkräfte, die eine Operation ausführen würden, eine Einweisung in die Kampfmission gestaltet und entwickelt werden sollte. PLO stand für »Platoon Leader's Order« (Befehl des Zugführers), ein Begriff, der seit der Ära des Vietnamkriegs von den SEALs genutzt wurde. Im übrigen US-Militär nannte man dies Einsatzbefehl oder Operations Order (OPORD). Nach dem 11. September 2001, nach gemeinsamen Einsätzen in enger Zusammenarbeit mit der Army, den Marines und der Air Force und infolge der Kriege in Afghanistan und im Irak übernahmen die SEALs die Bezeichnung OPORD. Doch egal wie man es nannte, es war immer dasselbe gemeint: eine Missionseinweisung. Die Einweisung enthielt die spezifischen Details über das Wer, Was, Wann, Wo, Warum und Wie der Durchführung eines Kampfeinsatzes. Die OPORD wurde vorbereitet für

und übermittelt an die SEAL-Einsatzkräfte und die Unterstützungskräfte, die an einer Operation teilnahmen. Ihr Zweck war, dass jedes Mitglied einer SEAL-Einheit und anderer involvierter amerikanischer oder ausländischer verbündeter Streitkräfte den Gesamtplan verstand, seine eigene Rolle in diesem Plan, was zu tun war, wenn etwas schiefging, und wie Hilfe geholt werden konnte, wenn es zum Worst-Case-Szenario kam. Ein guter Plan war entscheidend für die Erfüllung der Mission, und die Truppen in diesen Plan einzuweisen ermöglichte seine effektive Durchführung. Ohne erfolgreiche Umsetzung sind auch die besten Pläne wertlos.

Das Dumme war nur, dass meiner Erfahrung als neuer SEAL-Offizier in Ausbildung zufolge das Konzept »Der PLO ist für die Jungs« einfach nicht stimmte. Bei den Schulungsszenarien, die ich erlebt hatte, war es beim PLO oder OPORD in Wirklichkeit offenbar immer darum gegangen, die anwesenden Ausbilder oder den Führungsoffizier mit unseren PowerPoint-Kenntnissen zu beeindrucken. Während der über anderthalbjährigen SEAL-Ausbildung hatten immer ein oder mehrere SEAL-Ausbilder oder SEAL-Offiziere zu Evaluationszwecken an der Einweisung teilgenommen. Unweigerlich nahmen sie unseren Plan auseinander, insbesondere unsere Einweisung, und bemängelten jedes Detail. Ihre Kritik schien sich vorwiegend auf die Präsentationsfolien selbst zu beziehen und die Botschaft war eindeutig – es sollten mehr sein: mehr Folien, mehr Grafiken, mehr Timelines, mehr Tabellen, mehr Phasendiagramme, mehr Bilder, mehr von allem. Es war ebenso erniedrigend wie frustrierend.

Als Junior Officer in einem SEAL-Zug war es meine Aufgabe, den Plan im Blick zu behalten und die OPORD-Einweisung zusammenzustellen, um den von unserem SEAL-Führer, einer Reihe von wichtigen Mitwirkenden innerhalb des Zuges und mir entwickelten taktischen Plan am besten zu erfassen. Ich trug alle Informationen zu einer PowerPoint-Präsentation zusammen und zeigte sie gemeinsam mit diesen wichtigen Mitwirkenden den Einsatzkräften im SEAL-Zug und den Truppen, die die Mission erfüllen sollten. Während die SEAL-Einsatzkräfte der niedrigeren Ränge die Ausrüstung vorbereiteten und die SEAL-Führungsoffiziere über die Taktik debattierten und festlegten, wer für welchen Teil der Mission zuständig war, arbeiteten die Offiziere an PowerPoint-Folien, um die Informationen zu einem Briefing zusammenzustellen.

Die Planung von Militärmissionen schien entmutigend zu sein. Es gab so viele Puzzlestücke bei jedem Kampfeinsatz, so viele Variablen. Das vorgegebene OPORD-Einweisungsformat war für einen 96-stündigen Planungszyklus entwickelt worden: Es setzte voraus, dass wir mindestens vier Tage hatten, uns auf einen Kampfeinsatz vorzubereiten. Es bestand aus rund 70 PowerPoint-Folien. In der tatsächlichen Praxis hatten wir aber nur ein paar Stunden, um unsere Ausbildungsübungen zu planen, deshalb ließ uns das lange und detaillierte Format viel zu wenig Zeit. Den Großteil unserer Mühen verschwendeten wir auf das Erstellen von Folien und vernachlässigten darüber wichtige Teile des Plans.

Mein erster Einsatz als SEAL-Offizier führte mich nach Bagdad. Zu dieser Zeit hatte der Krieg im Irak viele amerikanische Militäreinheiten in heftige Gefechte verwickelt. Aber ich bekam nicht die von mir erhoffte Gelegenheit, an der Vielzahl von Kampfeinsätzen teilzunehmen. Den größten Teil unserer Zeit verbrachten wir damit, einem der führenden Angehörigen der irakischen Interimsregierung Personenschutz zu geben. Und den größten Teil meiner Zeit verbrachte ich in der Gefechtszentrale hinter einem Schreibtisch, wo ich telefonierte, über Funk die Sicherheit unseres Teams überwachte und PowerPoint-Folien entwarf. Als SEAL-Offiziere wurden wir derart von PowerPoint überschwemmt, dass einige sich einen Aufnäher für ihre Uniform hatten machen lassen, auf dem sie sich scherzhaft als »PowerPoint Rangers, 3.000 Stunden« auswiesen. Es war der typische SEAL-Humor, über die Misere zu lachen.

Zum Glück erkannte mein Führungsoffizier, wie wichtig es war, seine Nachwuchsoffiziere an Gefechten teilnehmen zu lassen, und beauftragte mich damit, eine kleine SEAL-Einheit bei einer Reihe von Scharfschützenmissionen zu führen, mit denen in der Stadt Samarra ein Bataillon der historischen »Big Red One« unterstützt werden sollte – die 1. Infanteriedivision der US Army. Hier konnten wir etwas bewirken und die Zahl der Angriffe auf amerikanische Soldaten verringern. Doch nach drei Wochen hatten wir nur eine bestätigte Tötung eines feindlichen Kämpfers und eine Handvoll weiterer mutmaßlicher tödlicher Treffer. Wir sprachen uns mit den Einheiten der Army ab, führten aber keine wirklich detaillierte Planung oder Einweisung durch. Wenn überhaupt, lernte ich dadurch in Bezug auf Planung ein paar schlechte Gewohnheiten.

Als ich zur Task Unit Bruiser in SEAL-Team 3 kam und Zugführer von Charlie Platoon wurde, begann ich für Jocko zu arbeiten. Er erwartete von mir (und meinen Führungskräften in Charlie Platoon), dass wir den Standardplanungsprozess anwendeten, der von kleinen Einheiten im übrigen Militär genutzt wurde. Er erwartete von uns, dafür geradezustehen – Extreme Ownership.

In einer sechsmonatigen Trainingseinheit lernte die Task Unit Bruiser, als Team bei der vollen Bandbreite von SEAL-Operationen in einer Reihe verschiedener Umfelder zusammenzuarbeiten. Am Ende jedes Trainingsblocks stand eine Reihe von Feldübungen. Das waren vollständige Übungsmissionen, für die wir einen Plan erstellen mussten, in den wir die Truppen einzuweisen und den wir dann umzusetzen hatten. Unsere Leistungen im Training würden bestimmen, wohin wir in den Einsatz geschickt wurden.

Von den drei SEAL-Task-Units in unserem Team würde nicht jeder im Krisengebiet im Irak eingesetzt werden. Unser Team musste eine Task Unit für einen größtenteils kampffreien Einsatz auf den Philippinen bestimmen. Die Task Unit Bruiser wollte, genau wie die anderen Task Units, gerne kämpfen, damit wir unsere Kompetenzen dort zur Anwendung brachten, wo wir etwas bewirken konnten. Es war ein Wettstreit: im Training so gut abzuschneiden, dass wir vom Führungsstab für den Einsatz im Irak ausgewählt wurden.

Als wir unseren letzten Trainingsblock des Übungszyklus erreicht hatten, stand die Entscheidung bevor, wer dorthin gehen würde. Unser SEAL-Kommandooffizier und unser Einsatzleiter informierten uns, dass sie unsere Task Unit besuchen würden, um zu beobachten, wie wir die Einweisung für die letzte Feldübung vornahmen. Wir wussten, um ausgewählt zu werden, mussten wir einen Volltreffer landen.

»Nur keinen Stress«, sagte Jocko zu mir und dem anderen SEAL-Zugführer mit einem sarkastischen Grinsen. »Ob wir die Chance unseres Lebens bekommen und im Irak eingesetzt werden, hängt ganz davon ab, ob ihr beiden ein gutes Briefing hinkriegt.«

Voller Eifer setzten wir jede unserer Führungskräfte ans Werk, den Plan zu entwickeln, und begannen mit der Erstellung der Einweisung. Doch als wir alles zusammengestellt hatten, wurde deutlich, dass es unserem Briefing an vielen Stellen noch mangelte. Es war mit PowerPoint-Folien überladen,

übermäßig kompliziert und nicht eindeutig genug, was die unterschiedlichen Teile der Durchführung anging. Uns lief die Zeit davon.

»Wir werden es versieben«, beharrte der andere Zugführer mir und Jocko gegenüber. Ehrlich gesagt war ich auch nicht viel zuversichtlicher.

»Jetzt hört mir mal zu«, sagte Jocko. »Ich will, dass ihr Folgendes macht: Vergesst diesen ganzen PowerPoint-Quatsch. Ich will, dass jeder diesen Plan versteht, der zu eurem Zug gehört. Um den Kommandooffizier und den Einsatzleiter mache ich mir keine Sorgen. Weist eure Jungs ein: die Truppen, die die Mission umsetzen müssen.«

»Der echte Test für eine gute Einweisung«, fuhr er fort, »ist nicht, ob die Führungsoffiziere beeindruckt sind. Es geht darum, ob die Truppen, die die Operation durchführen müssen, ihn auch wirklich verstehen. Alles andere ist Bullshit. Hilft dieses ganze komplizierte Zeug irgendeinem von euren SEAL-Maschinengewehrschützen zu verstehen, was er tun muss, und wie der Gesamtplan für diese Operation aussieht?«

»Nein«, antwortete ich.

»Ganz im Gegenteil sogar!«, rief Jocko. »Genau genommen bringt es sie nur durcheinander. Ihr müsst sie so einweisen, dass auch der Rangniedrigste die Operation voll und ganz versteht. Darum geht es bei einem Briefing. Und ich will, dass ihr genau das tut. Falls der Kommandooffizier irgendwas dagegen einzuwenden hat, macht euch keine Sorgen. Ich nehme das auf meine Kappe.«

Mit dieser Anweisung möbelten wir unsere OPORD-Präsentationen auf. Wir vereinfachten die PowerPoint-Folien, verringerten ihre Anzahl und konzentrierten uns auf die wichtigsten Teile des Plans, was unseren Truppen die Gelegenheit geben würde, weitergehende Fragen zu stellen, um alles in Erfahrung zu bringen, was sie nicht verstanden hatten. Wir hängten Karten an die Wände – dieselben, die wir auch im Feld benutzten – und bezogen uns auf sie, sodass jeder mit ihnen vertraut war. Wir erstellten handgeschriebene Skizzen und Mannschaftslisten auf Whiteboards. Wir ließen die Truppen die Einweisung für jene Teile vornehmen, die sie planten oder leiteten, und stellten ihnen im Prozessverlauf Fragen, um sicherzustellen, dass ihr Teil des Plans klar war und dass sie ihn vollständig verstanden hatten – etwas, wozu wir nie Zeit gehabt hatten, als wir uns mit der Erstellung riesiger PowerPoint-Einweisungen mit Hunderten von Folien herumgeplagt hatten.

Was das Wichtigste war, so erklärte uns Jocko, wir als Führungskräfte durften uns nicht in den Details verlieren, sondern mussten den Fokus auf das größere Ganze gerichtet halten.

»Der wichtigste Teil der Einweisung«, sagte Jocko, »ist die Erklärung eurer Befehlsabsicht.« Wenn alle Beteiligten an einer Operation den Zweck und den Endzustand der Mission kennen und verstehen, können sie theoretisch ohne weitere Anleitung handeln. Das war eine völlig andere Sichtweise für uns und wir probierten es damit.

Jocko drängte uns nicht nur, den Schwerpunkt auf die Befehlsabsicht und den übergeordneten Plan zu lenken, sondern ermunterte uns auch, die Festlegung und Planung der Details den Führungskräften innerhalb des Zuges zu überlassen. »Wenn ihr als Vorgesetzte zu tief mit euren Jungs in die Detailplanung einsteigt«, sagte Jocko, »habt ihr dieselbe Perspektive wie sie, und das ist von geringem Nutzen. Aber wenn ihr sie die Einzelheiten planen lasst, gibt ihnen das einen eigenen Anteil am Plan. Und euch gibt es die Möglichkeit, einen Schritt zurückzutreten und alles aus einer anderen Perspektive zu betrachten, was von enormem Wert ist. Ihr seht den Plan aus weiterer Entfernung, aus größerer Höhe, und damit seht ihr mehr. Infolgedessen entdeckt ihr Fehler und Aspekte des Plans, die noch in Ordnung gebracht werden müssen, was euch die Chance gibt, wie ein taktisches Genie zu wirken, bloß weil ihr den größeren Überblick habt.«

Mir wurde klar, dass dies genau das war, was Jocko mit uns die ganze Zeit machte.

Es war ein Wettlauf gegen die Zeit, aber unmittelbar bevor der Kommandooffizier und der Einsatzleiter eintrafen, hatten unsere Züge ihre Anteile des Plans fertig, und wir sprachen sie noch einmal durch. Wie Jocko gesagt hatte, entdeckten wir Dinge, die sie nicht gesehen hatten, weil sie so stark in den Planungsprozess involviert waren. Mit ein paar kleineren Veränderungen schlossen wir die Lücken und schließlich waren die Briefings vollständig. Wir gingen den Plan noch ein letztes Mal mit Jocko durch und übten die Präsentation, zogen hier und da noch eine Schraube nach und nahmen letzte Anpassungen vor. Unser Selbstvertrauen war bereits gewachsen, weil wir eine Einweisung in etwas gaben, das wir wirklich kannten und von dem wir wussten, dass unsere Zugangehörigen es ebenfalls vollkommen verstanden.

Als der Kommandooffizier und der Einsatzleiter eintrafen, setzten sie sich hinten in den Raum, während wir den Zügen unsere OPORD-Einweisung gaben. Der andere Zugführer und ich gaben einen Überblick über die Mission und ließen unsere Führungskräfte aufstehen und die Einzelheiten des Plans erläutern. Alle versammelten sich um die Landkarte, um durchzusprechen, wohin wir gehen würden. Wir sprachen jede Phase der Mission in einfachen Worten durch, damit jeder sie verstand. An zentralen Punkten hielten wir inne und stellten den Truppen Fragen, um sicherzugehen, dass sie die Informationen aufgenommen hatten. Wir ließen uns sogar von einzelnen Mitgliedern des Zuges Teile des Plans noch mal erläutern, womit bestätigt wurde, dass sie alles verstanden hatten und die Mission nötigenfalls alleine ausführen konnten. Wenn etwas nicht vollständig klar war, baten etliche SEAL-Einsatzkräfte um Verdeutlichung, was uns die Zuversicht gab, dass sie begriffen hatten und die Verantwortung für ihren Teil des Plans übernahmen. Nach dem Briefing bescheinigten uns der Kommandooffizier und der Einsatzleiter diesmal – zu unserer großen Überraschung –, dass wir gute Arbeit geleistet hatten. Der Kommandooffizier sagte, von allen Missionseinweisungen, die er während dieses Trainings gehört habe, seien dies diejenigen gewesen, die er am besten verstanden habe. Wir hatten immer noch Arbeit vor uns, um unsere Missionsplanungskompetenz weiter zu verbessern und zu verfeinern, aber wir hatten die Kurve gekriegt und verstanden, um was es bei der Missionsplanung und Einweisung tatsächlich ging.

Wenig später erhielten wir die Nachricht, dass die Task Unit Bruiser für den Einsatz im Irak ausgewählt worden war. Das war die Neuigkeit, auf die wir gewartet hatten. Hiermit begann unser Weg, der uns einige Monate später nach Ramadi und durch einige der härtesten anhaltenden Straßenkämpfe in der Geschichte der SEAL-Teams führen sollte. In einer so schwierigen Umgebung spielte eine detaillierte Missionsplanung und -einweisung eine entscheidende Rolle für unseren Erfolg. Wir planten und erläuterten Hunderte von Kampfeinsätzen in der Task Unit Bruiser und führten sie präzise aus. Zusammen mit der Army und den Marines nahmen wir an Dutzenden von umfassenden Einsätzen in Bataillons- und Brigadestärke an der Missionsplanung und der OPORD-Einweisung teil, von denen einige tausend Soldaten und Marines sowie fast hundert Panzer und Panzerfahrzeuge umfassten.

Wir übernahmen die Verantwortung für unseren Planungsprozess. Nach jedem Kampfeinsatz versammelten wir unseren Zug und gingen in einer sogenannten Operationsnachbesprechung die Einzelheiten durch. Knapp und auf den Punkt gebracht analysierten wir, was funktioniert hatte und was nicht, wie wir unsere Standardvorgehensweisen verfeinern und was wir besser machen konnten. Infolgedessen lernten wir ständig dazu und wurden im Laufe der Zeit immer effizienter. Das brachte uns auf die höchste Leistungsebene und ermöglichte unseren Erfolg. In diesem gefährlichen Umfeld gab es uns die Chance, einige Risiken zu vermeiden, und das wiederum bedeutete, dass mehr von unseren Jungs lebend nach Hause zurückkehrten.

Die Missionsplanung spielte für unseren Erfolg im Kampf eine entscheidende Rolle. Es kam auf den richtigen Prozess an. Es kam auf disziplinierte Planungsabläufe an. Ohne sie wären wir niemals erfolgreich gewesen. Ohne sie wären vermutlich mehr von uns ums Leben gekommen. Ihre korrekte Anwendung machte uns siegreich.

Nach dieser ausführlichen Geschichte darüber, wie ich als SEAL-Führer das richtige Planen erlernt hatte, kam ich darauf zu sprechen, wie der Direktor für Entwicklungsmärkte und seine Regionalleiterin gewiss von einem solchen System profitieren würden.

»Sie würden Ihren Nutzen ziehen aus einem standardisierten Planungsablauf, wie wir ihn hatten«, sagte ich ihnen. »Sie sollten einen Prozess entwickeln mit einheitlicher Terminologie und Planungsmethodik, damit er austauschbar wird und von allen Beteiligten innerhalb Ihres Teams und innerhalb des Unternehmens verwendet werden kann.«

»Das ist genau das, was wir brauchen«, sagte der Direktor für Entwicklungsmärkte. »Wir müssen eine Standardvorgehensweise für die Planung festlegen. Wir brauchen einen Prozess, der wiederholbar ist. Können Sie meinem Team so etwas beibringen?«

»Selbstverständlich«, sagte ich.

Innerhalb der nächsten Wochen schickte ich dem Direktor, seiner Regionalleiterin und ihren Führungskräften ein Arbeitsheft. Es enthielt einen Überblick über den militärischen Missionsplanungsprozess mit einigen Anpassungen an die Geschäftswelt. Wir hielten einige Telefonkonferenzen ab, in denen ich den Planungsprozess erläuterte und warum wir das taten, was wir taten. Der Direktor und seine Führungsriege

übertrugen den Planungsprozess auf die Herausforderungen ihrer Branche. Sobald sie die Rahmenbedingungen der Planung verstanden hatten, hielten wir vor dem restlichen Team für Entwicklungsmärkte eine Präsentation.

Ich flog hin, präsentierte das Grundwissen des Planungsprozesses aus dem Arbeitsheft in größerer Ausführlichkeit und gab dem Team eine Planungsübung auf, wobei ich eine realistische zukünftige Operation zugrunde legte, die denjenigen glich, mit denen sie routinemäßig zu tun hatten. Die Regionalleiterin und ich lenkten das Team, während es den Plan entwickelte.

Nach rund einer Stunde hatten sie die Grundlagen ihres Plans zusammengestellt und präsentierten uns eine Einweisung, genau wie ein SEAL-Zug oder eine Task Unit einen OPORD präsentierte. Während der Präsentation analysierten die Regionalleiterin und ich den Plan. Dann besprachen wir mit ihnen die Stärken und Schwächen des Plans, sprachen darüber, wo er noch ungenau war und einer Präzision bedurfte, und merkten Punkte an, die übergangen oder vernachlässigt worden waren und warum sie wichtig waren. Ich wies sie an, den Plan vor diesem Hintergrund zu überarbeiten, unter der Anleitung ihrer Regionalleiterin.

Einen Monat später rief ich die Regionalleiterin an, um mich nach den Fortschritten des Teams zu erkundigen. Sie schickte mir eine Kopie ihres jüngsten ausführlichen Plans.

»Mir gefällt der Plan, den Sie geschickt haben«, sagte ich. »Er ist seit dem ersten Versuch viel besser geworden.«

»Ja«, stimmte die Regionalleiterin zu. »Und wir haben ihn gerade umgesetzt, was prima geklappt hat. Aufgrund der Planung konnte das Team einige Eventualitäten vorhersehen und berücksichtigen. Vorher hätte uns das Geschäftsanteile und Umsätze gekostet. Aber jetzt, wo wir unseren Planungsprozess etabliert haben, waren wir darauf vorbereitet und fahren weiterhin Gewinne ein.«

»Das ist toll«, sagte ich.

»Alle verstehen jetzt meine ›Befehlsabsicht‹, und damit ist das Team in der Lage, an vorderster Front entschlossener zu handeln. Sie können die Mission unterstützen, ohne jede Frage durch die Befehlskette laufen zu lassen. Unsere Planungsfähigkeit hat es uns ermöglicht, zu agieren und zu gewinnen.«

** Später änderten wir den Namen in Camp Marc Lee, zu Ehren von Marc, dem ersten SEAL, der im Irak im Einsatz getötet wurde.

*** Zitat von der Website der U. S. Naval Academy, Büro für öffentliche Angelegenheiten, Zitate von John Paul Jones, www.usna.edu/PAO/faq-pages/JPJones.php.

KAPITEL 10

Führen innerhalb der Befehlskette

Leif Babin

Führung nach unten

Camp Marc Lee, Ramadi, Irak: Vorbereitung auf die Heimkehr

Der Nachthimmel wurde plötzlich erhellt wie durch die Lasershow eines Rockkonzerts. Jenseits des Flusses waren die amerikanischen Sicherheitspositionen im Herzen von Ramadi unter Beschuss geraten. Fast unmittelbar darauf antworteten die Wachposten mit einem massiven Sperrfeuer aus schweren Maschinengewehren und schickten flammend orangerote Leuchtspuren in die feindlichen Positionen. Nur Sekunden vergingen, bis das ferne Rattern und Krachen des Maschinengewehrfeuers uns erreichte, durchsetzt von unregelmäßigen Explosionen. Wie jeder Veteran weiß, ist im Allgemeinen jede fünfte Patrone in Maschinengewehrmagazinen eine Leuchtspurpatrone, was bedeutete, dass da eine ganze Menge heißes Blei in der Dunkelheit herumschwirrte, das wir nicht sehen konnten. Das ferne Feuergefecht setzte sich eine Weile fort. Während Jocko und ich zusahen, erschienen am Himmel über dem Kampfgebiet die flammenden Strahlen der Motoren eines für uns nicht sichtbaren Kampfflugzeugs (vermutlich einer F/A-18 Hornet der Marines). Es blitzte auf, als Raketen unter den Tragflächen heraustraten, über den Himmel streiften und in einem hellen Lichtball explodierten. Hoffentlich hatten sie die Schurken gegrillt, ohne amerikanische Opfer zu fordern. Es war eine ziemliche Show. Aber hier in Ramadi war das nichts Ungewöhnliches.

Es war ein stiller und klarer Abend gewesen, bis das ferne Feuergefecht den Nachthimmel erleuchtet hatte. Die Backofentemperaturen des irakischen Sommers waren vor Kurzem einem erträglichen, kühleren Herbst gewichen. Jocko und ich saßen auf dem staubbedeckten Flachdach des großen dreistöckigen Betongebäudes, das in Camp Marc Lee, der Basis, die unser Zuhause gewesen war, als Gefechtszentrale diente. Unsere SEAL-Einheit war fast sechs Monate lang in Ramadi gewesen. Bald sollten wir in die Staaten zurückkehren. Da an diesem Abend keine Kampfeinsätze geplant waren, hatten Jocko und ich einen seltenen Augenblick Zeit zum Nachdenken, während wir über die friedlich dahinströmenden dunklen Gewässer des Euphrat hinweg auf die Lichter von Ramadi jenseits des Flusses schauten. Wir dachten zurück an die Kampfeinsätze, an denen unsere Task Unit teilgenommen hatte, und an alles, was hier passiert war.

Die Task Unit Bruiser hatte Hunderte von Operationen durchgeführt und eine Vielzahl von feindlichen Angriffen erlebt wie denjenigen, dessen Zeugen wir gerade geworden waren. Wir hatten an Dutzenden von Gefechten teilgenommen, Tausende Kugeln waren auf uns abgefeuert worden, wir hatten selbst Tausende Kugeln zurückgejagt, und häufig hatten wir massive Gefechtsunterstützung von Panzern oder Flugzeugen angefordert. Unsere SEALs hatten dem Feind erheblichen Schaden zugefügt. Als Zeugen unserer triumphalen Erfolge wussten wir, dass wir etwas bewirkt hatten. Doch wir hatten auch außergewöhnliche Verluste erlitten. Vor zwei Monaten, mitten in einer gewaltigen Schlacht um das Herz der Stadt, hatten wir Marc Lee verloren, den ersten SEAL, der im Irakkrieg ums Leben gekommen war und zu dessen Ehren wir das Camp umbenannt hatten. Marcs Tod war entsetzlich. Er hinterließ eine Lücke, die niemals geschlossen werden konnte. Am selben Tag, als wir Marc verloren hatten, war ein weiterer sehr beliebter SEAL von Charlie Platoon, Ryan Job, von einem feindlichen Scharfschützen ins Gesicht getroffen worden. Ryan verlor ein Auge und erlitt erhebliche Gesichtsverletzungen. Doch wir warteten auf hoffnungsvolle Nachrichten der Ärzte, dass seine Sehkraft auf dem verbliebenen Auge zurückkehren würde. Drei Wochen später, während er sich in einem Krankenhaus in Deutschland erholte, wurden diese Hoffnungen zerschlagen, als wir erfuhren, dass Ryan nie wieder würde sehen können: Er war blind. Diese Nachricht war absolut niederschmetternd. Dann, als unser Einsatz sich dem Ende näherte, befand

sich ein SEAL von Delta Platoon der Task Unit Bruiser, Mike Monsoor, auf seinem letzten Kampfeinsatz vor der Heimkehr, als eine feindliche Handgranate in die Position von Delta Platoon geschleudert wurde. Mike warf sich der Granate in den Weg, schirmte seine Teamkameraden um ihn herum vor der Hauptwucht der Explosion ab und opferte sich für sie. Jeder einzelne dieser Männer war ein geliebter Teamkamerad, Freund und Bruder gewesen. Wir würden ihren Verlust für immer betrauern.

In jener Nacht auf dem Dach, als Jocko und ich über all die Einsätze sprachen, an denen wir in Ramadi teilgenommen hatten, wussten wir, dass die Task Unit Bruiser eine Schlüsselrolle gespielt hatte in der Strategie der Ready First Brigade (1. Panzerdivision), mit der wesentliche Bezirke von Ramadi der Kontrolle der Aufständischen erfolgreich entrissen worden waren. Nach monatelangen Bemühungen und zahlreichen bewaffneten Auseinandersetzungen hatten die US-Streitkräfte und ihre irakischen Partner jetzt eine Präsenz in Ramadi, die sie zuvor nicht gehabt hatten. Nun konnten sie die Bevölkerung vor den brutalen Aufständischen schützen, die lange Zeit den Großteil der Stadt kontrolliert hatten. Dies und die vorausschauende Führung der Ready First Brigade hatte die Erfolgsvoraussetzungen für Stammesscheichs geschaffen, sich gegen al-Qaida im Irak aufzulehnen und sich mit den US-Streitkräften zu dem zu verbünden, was als »Erwachen Anbars« bekannt werden sollte.

Die Task Unit Bruiser war stolz darauf, eine Rolle beim Erfolg der Ready First Brigade gespielt zu haben. Wir hatten Hunderte von aufständischen Kämpfern eliminiert, eine Vielzahl ihrer Zufluchtsorte zu zerstören geholfen und ihre Bewegungsfreiheit erheblich beschnitten. Jetzt, da in einem Großteil der Stadt Vorposten der Ready First Brigade errichtet waren, übte der Feind in vielen Bezirken Ramadis nicht länger die vollständige Kontrolle aus. Doch das ferne Feuergefecht, dessen Zeuge wir soeben vom Dach aus geworden waren, erinnerte uns daran, dass er immer noch aktiv, tödlich und entschlossen war, sich die Kontrolle über die Stadt zurückzuerobern.

Welche nachhaltige Wirkung haben wir hier wirklich erzielt?, fragte ich mich. Wenig später übergaben wir unsere Einsätze an die nächste SEAL-Task-Unit, die unseren Platz einnahm. Unsere Zeit in Ramadi ging zu Ende, als der letzte Mann unserer Task Unit Bruiser an Bord einer großen Air-Force-Maschine vom Typ C-17 ging, um den Heimflug anzutreten.

Zurück in den Staaten war es ein recht schwieriger Übergang von der intensiven Gewalt in den blutgetränkten Straßen Ramadis zu der Ruhe und Beschaulichkeit des kalifornischen San Diego. Für viele von uns war es eine emotionale Rückkehr. Nach all dem Blut, dem Schweiß und den Tränen, die von der Task Unit Bruiser – und unseren Brüdern und Schwestern in der Army und dem Marine Corps – dort vergossen worden waren, fühlte ich mich innerlich zerrissen. Wir hatten die ersten SEALs verloren, die im Einsatz im Irakkrieg gefallen waren. Als Führungskraft hatte mich niemand auf die drückende Last vorbereitet, die ich nun für immer mit mir herumtragen muss, weil ich nicht alle meine Jungs zu ihren Familien zurückgebracht habe. Ich wünschte, ich hätte mit ihnen den Platz tauschen können. Als Ryan angeschossen und Marc getötet wurde, taten sie genau das, was ich von ihnen verlangt hatte. Ich hatte die Führung, ich trug die Verantwortung. Mein Zugführerkollege empfand dasselbe in Bezug auf Mike Monsoor. Ich wusste, dass auch Jocko die Last für jeden dieser Männer verspürte.

Wenn ich hörte, wie amerikanische Experten in den Medien über »all das Blut und das Geld« sprachen, die im Irak vergeudet worden waren, packte mich die Wut. Für sie waren die Opferzahlen nur eine Statistik – Ziffern auf einem Blatt Papier. Für uns waren es Teamkameraden und Freunde – Brüder. Ihre Familien machten Furchtbares durch. Diese Männer wurden heftig vermisst und zutiefst betrauert. Einige von den zahlreichen anderen, die schwer verletzt worden waren, würden sich niemals wieder ganz erholen. Ihre Leben und die ihrer Familien und Freunde würden nie wieder so wie vorher sein. Die wahren Opfer, die die Truppen in diesem Krieg gebracht hatten, lagen weit jenseits dessen, was die meisten Amerikaner begreifen konnten.

Innerhalb unserer geliebten SEAL-Gemeinschaft hörten wir die kritischen Äußerungen über unsere Einsätze von den Klugscheißern in den hinteren Rängen, die weit entfernt vom Schlachtfeld waren. Sie verstanden ganz offensichtlich nicht, was wir getan hatten und warum. Sie hatten nicht gesehen, welchen Einfluss unsere Einsätze gehabt hatten oder was wir bewirkt hatten. Stinksauer wie ich war, rang ich mit mir selbst darum, möglichst professionell auf solche Kritik zu reagieren, insbesondere wenn sie von Führungsoffizieren ohne echte Kampferfahrung stammte. Ein Teil von mir wollte ihnen einfach aufs Maul hauen. Aber ein größerer Teil

wünschte sich, sie würden verstehen, was wir erreicht hatten und warum. Ich wusste, dass jeder, der wirklich verstand, was die Task Unit Bruiser geleistet und welchen unglaublichen Sieg die Ready First Brigade der Army in Ramadi erzielt hatte, nicht nur die Tapferkeit und Entschlossenheit der Truppen respektieren würde, sondern auch den strategischen Erfolg – die Rettung von Ramadi und der Provinz al-Anbar vor der totalen Katastrophe. Die amerikanischen Streitkräfte hatten auf einem der härtesten Schlachtfelder der Welt einen ungeheuren Triumph erzielt, während viele bezweifelten hatten, dass wir gewinnen würden. Die Zweifler hatten sich eindeutig geirrt.

Einige Leute innerhalb der SEAL-Gemeinschaft fanden, wir wären zu große Risiken eingegangen und unsere Scharfschützeneinsätze seien nur eine fruchtlose Sisyphusarbeit gewesen. Sie waren gewöhnt an das Paradigma der traditionellen Spezialeinsätze und verstanden nicht, welche Anpassungen wir vorgenommen hatten oder welche Risiken darin verborgen waren. Ebenso wenig begriffen sie die wahre Beschaffenheit der Aufstandsbekämpfung und die spektakuläre Umkehr in Richtung Frieden und Sicherheit, die dadurch erzielt worden war.

Einige der Politiker und der hochrangigen Militärs in Washington waren der Meinung, dass das Töten von Halunken nur weitere Feinde schuf. Aber sie hatten keine Ahnung. Unsere todbringenden Einsätze waren entscheidend für die Sicherung der Bevölkerung. Jeder getötete feindliche Kämpfer bedeutete, dass mehr Soldaten und Marines lebend nach Hause zurückkehrten; dass mehr irakische Soldaten und Polizisten den nächsten Tag erlebten, um weiterkämpfen zu können; dass mehr Zivilisten in Ramadi mit ein bisschen weniger Angst leben konnten. Der Feind durfte nicht länger unschuldige Zivilisten gewissenlos foltern, vergewaltigen und ermorden. Wenn die lokale Bevölkerung die Aufständischen nicht mehr fürchtete, würde sie bereit sein, sich mit den amerikanischen und irakischen Streitkräften zusammenzuschließen und gegen sie anzukämpfen.

Kurz nach der Rückkehr der Task Unit Bruiser in die USA Ende Oktober 2006 wurde Jocko gebeten, eine Präsentation für den Oberbefehlshaber der Navy zu halten, den ranghöchsten Admiral, Mitglied der Joint Chiefs of Staff (Vereinigte Stabschefs) und direkter Berater des US-Präsidenten. Jocko nahm eine Landkarte von Ramadi und erstellte eine Grafik, in der diejenigen Zonen markiert waren, die vollständig unter feindlicher

Kontrolle gewesen waren – al-Qaida-Operationsgebiete –, als wir damals eingetroffen waren. Auf diese Gebiete hatte der SEAL-Zugführer gezeigt, der die letzten sechs Monate in Ramadi verbracht hatte, als ich dort eintraf, und gesagt: »Geht da nicht rein. Ihr werdet alle getötet, und keiner (von den amerikanischen Streitkräften) wird auch nur in der Lage sein, euch zu erreichen, um euch da rauszuholen.«

Aus dieser Karte von Ramadi erstellte Jocko eine PowerPoint-Folie, die zeigte, wie die Strategie Seize, Clear, Hold, Build des Ready First Combat Team der Army durch monatelange Bemühungen eine dauerhafte Präsenz in den besetzten Stadtbezirken errichtet und die feindlichen Kämpfer verdrängt hatte. Amerikanische Streitkräfte und die irakischen Einheiten an ihrer Seite bewiesen der örtlichen Bevölkerung, dass wir nun die stärkste Kraft waren. Das hatte zur Folge, dass die Bevölkerung sich uns anschloss und sich gegen die Aufständischen zur Wehr setzte, die sie terrorisiert hatten. Die Folie zeigte, dass die SEALs der Task Unit Bruiser bei praktisch jedem größeren Einsatz zur Errichtung von Vorposten in feindlichem Territorium das treibende Element gewesen war.

Als Jocko mir seine Grafik zeigte, wurde mir das alles zum ersten Mal wirklich bewusst. Obwohl ich unmittelbar in die Planung der meisten dieser Missionen verwickelt gewesen war, vor Ort ein Team von Einsatzkräften geleitet, mich mit anderen Einheiten auf dem Gefechtsfeld abgestimmt und nach jeder Mission ausführliche Berichte über die Ereignisse geschrieben hatte, hatte ich sie gar nicht alle miteinander verknüpft oder ihre strategischen Auswirkungen in Betracht gezogen. Doch nun machte Jockos Darstellung für jedermann sichtbar, was in der Schlacht von Ramadi alles erreicht worden war.

Das war eine überraschende Erkenntnis: Ich war der Kommandant von Charlie Platoon, in der Task Unit Bruiser war ich nur Jocko unterstellt. Und doch hatte ich, so vertieft in die Details der taktischen Einsätze, nicht vollständig gewürdigt oder verstanden, dass diese Operationen so unmittelbar zur strategischen Mission beigesteuert und dass ihre spektakulären Ergebnisse die kühnsten Erwartungen übertroffen hatten.

»Verdammt«, sagte ich im Gespräch mit Jocko. »So hab ich das bisher alles noch gar nicht zusammengebracht.« Diese eine Folie machte unmittelbar deutlich, warum wir getan hatten, was wir getan hatten. Das Wissen darum, was wir erreicht hatten, würde niemals den Schmerz über

den Verlust von unglaublichen SEAL-Kämpfern lindern, die Freunde und Kameraden gewesen waren, aber es gab auf jeden Fall eine neue Perspektive dessen, warum wir ein solches Risiko eingegangen waren und was dadurch geschafft worden war.

Als Zugführer hatte ich detaillierte Einblicke in die Planung und Koordination mit den Bataillonen und Kompanien von Army und Marines, die weit über die der meisten SEAL-Einsatzkräfte in meinem Zug hinausgingen. Doch wenn nicht einmal ich die strategischen Auswirkungen unseres Handelns vollständig erfasst und wahrgenommen hatte, wie konnte ich das dann von meinen Fronttruppen erwarten – von den mir unterstellten SEAL-Einsatzkräften ohne Führungsposition? Die Antwort lautete: gar nicht. Ein junger SEAL-Schütze mit einer sehr eingeschränkten Rolle im Planungsprozess, der seine Waffen und seine Ausrüstung in Schuss hielt, Wartungsarbeiten an unseren Fahrzeugen durchführte oder Sprengsätze für den Rammtrupp zusammenbaute, ging in unsere Missionen mit der Frage hinein: *Was tun wir als Nächstes?* Ihm fehlte der Kontext, warum wir die Operation durchführten oder wie sich die nächste taktische Mission in das größere strategische Bild der Stabilisierung und Sicherung von Ramadi einfügte.

Ich erkannte jetzt, dass es mir als ihrer Führungskraft nicht gelungen war, es ihnen zu erklären. Sicher, ein gewisses Maß an strategischer Perspektive und Verständnis stellt sich erst nach einiger Zeit und Reflexion ein. Aber ich hätte als Führungskraft einiges besser machen können, wenn ich selbst den strategischen Einfluss unserer Operationen verstanden und diese Erkenntnis auch meinen Truppen vermittelt hätte. Ich hätte Jocko Fragen stellen müssen, wenn ich im Ungewissen war, um die strategische Mission besser zu verstehen, und dieses Wissen und Verständnis an die SEAL-Einsatzkräfte in Charlie Platoon weiterleiten sollen.

Als Jocko meine Reaktion auf die Folie und die von ihm erstellte Präsentation sah, wurde auch ihm bewusst, dass er es nicht geschafft hatte, klar zu kommunizieren, welche strategische Wirkung unser Handeln hatte und warum. Das war eine Einsicht für ihn: Auch wenn ein Führer sicher annimmt, dass seine Truppen das große Ganze verstehen, fällt es diesen sehr oft schwer, die Verbindung zwischen den Einzelheiten der taktischen Mission, in die sie involviert sind, mit der übergeordneten strategischen Mission herzustellen.

Als ich auf den Einsatz der Task Unit Bruiser in Ramadi zurückblickte, wurde mir klar, dass diejenigen SEALs in Charlie Platoon, die am meisten unter Kampfmüdigkeit gelitten hatten, deren Einstellung zunehmend negativer geworden war, je länger die Monate schwerer Auseinandersetzungen sich hinzogen, und die das Risiko, das wir bei den Einsätzen eingingen, am meisten infrage stellten – dass genau diese am wenigsten Verantwortung für die Planung jedes Einsatzes getragen hatten. Auf der anderen Seite standen jene SEAL-Einsatzkräfte, die fokussiert und positiv eingestellt blieben, die an das glaubten, was wir taten, und die gerne weitergemacht und über unsere sechsmonatige Einsatzzeit hinaus geblieben wären, wenn sie gekonnt hätten – das waren diejenigen SEALs, die bei jeder Operation eine gewisse Verantwortung für den Planungsprozess gehabt hatten. Selbst wenn sie nur für einen kleinen Teil des Plans zuständig gewesen waren – die Route zu einem Ziel oder davon weg, das Aufbrechen eines Eingangstors, die Koordination der Luftwaffenunterstützung, die Leitung eines Unterstützungstrupps aus irakischen Soldaten –, hatten diese SEAL-Einsatzkräfte doch ein besseres Verständnis der Mission, der einzelnen Schritte zur Vermeidung der Risiken, die wir unter Kontrolle hatten, und der Befehlsabsicht, die hinter den Gründen für die Durchführung des jeweiligen Einsatzes stand. Die SEALs mit nur geringer oder gar keiner Verantwortung wurden gewissermaßen im Dunkeln gehalten – was ebenfalls mein Fehler war. Infolgedessen war es für sie schwieriger zu verstehen, warum wir diese Risiken eingingen und welchen konkreten Einfluss wir auf die Sicherung von Ramadi hatten.

Im Rückblick war es eine der wichtigsten Lektionen, die ich bei meinem Einsatz als SEAL-Zugführer in Ramadi gelernt habe, dass ich meine Führungsaufgabe entlang der Befehlskette sehr viel besser hätte erfüllen können. Ich hätte mir die Zeit nehmen sollen zu ergründen, inwieweit unser Handeln zur strategischen Mission beisteuerte. Ich hätte diese Fragen Jocko und meinen Vorgesetzten stellen sollen. Ich hätte eine routinemäßige strategische Übersichtseinweisung durchführen und regelmäßig die Einsatzkräfte von Charlie Platoon darin einbeziehen sollen, damit sie verstanden, was wir erreicht hatten und inwiefern unsere Mission dem strategischen Ziel der Stabilisierung Ramadis und dem Schutz der Bevölkerung diente. Bei der körperlichen Belastung von Einsätzen in der

irakischen Sommerhitze, die über 46 Grad erreichen konnte, dem Schleppen von schwerer Ausrüstung und den routinemäßigen heftigen Feuergefechten mit feindlichen Kräften brauchten die SEALs in Charlie Platoon den größeren Kontext, um zu verstehen, warum dies alles notwendig war. Beim Blick auf die Präsentationsfolie mit dem Überblick über Ramadi verstand ich endlich, was wir getan hatten und, was noch wichtiger war, worum es beim Führen entlang der Befehlskette eigentlich geht. Es war eine schwere Lektion für mich, aber eine, die ich niemals vergessen werde.

Das Prinzip

Jeder gute Vorgesetzte ist an der ganzen Bandbreite der Planung und Umsetzung von Aufgaben, Projekten und Operationen beteiligt, mit denen das Team auf ein strategisches Ziel hingelenkt wird. Ein solcher Vorgesetzter besitzt detailliertes Wissen über das Gesamtbild und die spezifischen Aufgaben, die erfüllt werden müssen. Diese Informationen übertragen sich nicht automatisch auf die ihm unterstellten Führungskräfte und die Truppen an der Front. Die Mitglieder des Teams in den niedrigeren Rängen – die Einsatzkräfte auf taktischer Ebene – sind zu Recht fokussiert auf ihre spezifischen Tätigkeiten und müssen das auch sein, um die taktische Mission zu erfüllen. Sie benötigen das komplette Wissen und die Erkenntnisse ihrer Vorgesetzten nicht. Ebenso wenig müssen die obersten Ränge über Detailkenntnisse der Aufgaben verfügen, welche die Einsatzkräfte auf taktischer Ebene erfüllen. Dennoch ist es wichtig, dass jeder eine Vorstellung von der Rolle des jeweils anderen hat. Und es ist von größter Bedeutung, dass die obersten Vorgesetzten den ihnen unterstellten Führungskräften und den die Mission umsetzenden Truppen erklären, inwieweit ihre Rollen zum Erfolg des großen Ganzen beitragen.

Das erfolgt nicht intuitiv und ist keineswegs so offensichtlich für die Mitarbeiter, wie Vorgesetzte vielleicht annehmen. Führungskräfte müssen routinemäßig und effektiv mit ihren Teammitgliedern kommunizieren, um ihnen das Verständnis ihrer Rolle in der Gesamtmission zu erleichtern. Dann können sie und diejenigen in vorderster Reihe die Verbindung herstellen zwischen dem, was sie jeden Tag tun – dem Alltagsgeschäft – und dessen Auswirkungen auf die höheren strategischen Ziele des Unternehmens. Dieser Einblick hilft den Teammitgliedern, ihre

Bemühungen in einer sich rapide verändernden, dynamischen Umgebung nach Prioritäten zu ordnen. Das ist Führung entlang der Befehlskette. Man muss dazu regelmäßig das Büro verlassen, persönliche Gespräche mit direkten Untergebenen führen und die Beschäftigten an vorderster Front in Aktion beobachten, um ihre spezifischen Herausforderungen zu verstehen und sie in die Gesamtstrategie mit einzubeziehen. Das lässt Führungskräfte und Angestellte begreifen, warum sie tun, was sie tun, und dies wiederum kommt dem Dezentralen Kommando zugute (das in Kapitel 8 näher erläutert wird).

Wenn Ihr Team nicht tut, was es tun soll, müssen Sie als Führungskraft mit Extreme Ownership zunächst sich selbst betrachten. Statt den anderen die Schuld daran zu geben, dass sie das große Ganze nicht erkennen, müssen Sie einen Weg finden, es ihnen besser zu vermitteln, und zwar mit so einfachen, klaren und knappen Worten, dass sie es verstehen. Darum geht es beim Führen von Untergebenen.

Führung nach oben

Camp Marc Lee, Ramadi, Irak: Sie kapieren es einfach nicht

»Das soll wohl ein Witz sein!«, schrie ich und stürmte in Jockos Büro in der Gefechtszentrale. Ich schäumte vor Wut. »Meinen die das *ernst*?«

Unsere Gefechtszentrale befand sich in einem großen dreistöckigen Gebäude am Ufer des Euphrat, das vor der amerikanischen Invasion in den Irak im Jahre 2003 einige von Saddam Husseins höchsten Militärs beherbergt hatte. Jetzt war das ehedem mit Sorgfalt errichtete Gebäude ramponiert und heruntergekommen. Es war das Herzstück unseres SEAL-Lagers, gleich außerhalb von Camp Ramadi, der großen vorgeschobenen Operationsbasis am Rande der vom Krieg angeschlagenen Stadt. Schon seit Jahrtausenden hatten einmarschierende Armeen an diesem Flussufer gelagert: Babylonier, Assyrer, Perser, Griechen, Araber, osmanische Türken, Briten. Und jetzt waren hier für einige Zeit die amerikanischen Streitkräfte einschließlich der Navy SEALs und der Unterstützungskräfte der Task Unit Bruiser stationiert.

Ich war wütend und ließ meinen Frust auf Jocko los. »Unglaublich. Wie sollen wir denn unsere eigentlichen Operationen planen, wenn sie uns mit diesen haarsträubenden Fragen bombardieren?«, fuhr ich fort.

Jocko hatte mir soeben eine E-Mail von einem Mitarbeiter unseres übergeordneten Hauptquartiers weitergeleitet, das vom Kommandooffizier unseres SEAL-Teams geleitet wurde. In der Mail wurde um Aufklärung über eine bevorstehende Operation gebeten, die Charlie Platoon innerhalb der nächsten Stunden durchzuführen beabsichtigte.

Als einer der beiden Zugführer in Task Unit Bruiser berichtete ich direkt an Jocko, er war mein unmittelbarer Vorgesetzter. Jocko berichtete direkt an den Kommandooffizier, häufig über seinen Mitarbeiter, der die Mail geschrieben hatte. Während die Task Unit Bruiser in Ramadi stationiert war, saßen der Kommandooffizier und sein Mitarbeiter rund 50 Kilometer östlich von uns in Falludscha, einer Stadt, die durch die massive Offensive der Marines im Jahr 2004 aufgeräumt worden war. Jetzt, zwei Jahre später, blieb Falludscha recht stabil. Es handelte sich um ein völlig anderes Umfeld als die totale Kriegszone in Ramadi. Unsere operativen Pläne bedurften der Zustimmung des Kommandooffiziers sowie der nächsthöheren Kommandostufe. Der Kommandooffizier und sein Mitarbeiter stellten viele der Ressourcen und Unterstützungskräfte zur Verfügung, die wir brauchten, um unsere Einsätze in Ramadi durchzuführen.

»Was ist denn das Problem?«, fragte Jocko. »Die E-Mail?« Er wusste genau, warum ich frustriert war. Auch er ärgerte sich über die häufigen Nachfragen und Kontrollen.

»Ja, die E-Mail«, polterte ich. »Was immer wir auch tun, *sie* kapieren es einfach nicht!« Die viel zitierten »sie« waren in diesem Falle alle außerhalb meiner unmittelbaren Gruppe von Charlie Platoon und der Task Unit Bruiser.

Jocko lachte. »Ich weiß, dass du genervt bist … Ich bin auch genervt …«

Ich fiel ihm ins Wort. »Das ist doch wirklich verrückt. Wir reißen uns den Arsch auf, setzen unser Leben aufs Spiel und sind auf dem härtesten Operationsgebiet des Irak zugange. Und ich muss idiotische Fragen danach beantworten, ob wir eine QRF aufgestellt haben?«

Die QRF oder Quick Reaction Force (Schnelle Eingreiftruppe) bestand aus Soldaten oder Marines, die sich mit gepanzerten Fahrzeugen, ein paar Dutzend Truppeneinheiten und schwerer Feuerkraft einbrachten, wenn unsere SEALs in eine schwierige Lage gerieten und von feindlichen Kräften festgenagelt wurden. Viele Mitglieder der Task Unit Bruiser waren auch schon vorher im Irak gewesen und einige von ihnen hatten eine Menge

Kampfeinsätze durchgeführt. Bei diesen vorhergehenden Einsätzen war die QRF kaum jemals aktiviert worden. Doch hier in Ramadi kam das häufig vor. Bei jeder Operation zu jedem Zeitpunkt wussten wir, dass wir von einer Überzahl an Feinden angegriffen und unsere Positionen überrannt werden konnten. Nur allein in den ersten paar Monaten hier vor Ort hatten wir (Charlie Platoon und unsere Brüder in Delta Platoon) die QRF öfter zur Hilfe gerufen, als ich überhaupt zählen konnte.

In der E-Mail, die Jocko mir soeben von der Special Operations Task Force weitergeleitet hatte, wurde eine Reihe von Fragen gestellt, die unser Kommandooffizier beantwortet haben musste, ehe er seine Zustimmung zu unserem bevorstehenden Einsatz erteilte. Eine dieser Fragen lautete: »Haben Sie eine angemessene QRF koordiniert?«

Ich fand diese Frage beinahe beleidigend. »Glauben die wirklich, wir würden hier irgendeine Operation welcher Art auch immer durchführen, ohne dass die QRF vollständig eingewiesen und in Bereitschaft ist? Wir haben die QRF sogar hinzugezogen, um unsere Verwaltungskonvois zu sichern. Das ist hier Ramadi. Ohne QRF vor die Tür zu gehen wäre glatter Selbstmord.«

Jocko lächelte. Während der letzten Wochen hatte er ähnliche Ärgernisse mit mir geteilt, wahrscheinlich mehr, als er hätte tun sollen. Im Privaten lachten wir über einige der Fragen, die uns von unserem übergeordneten Hauptquartier gestellt wurden. Bei einem der letzten Einsätze, den Charlie Platoon geplant hatte, waren wir gefragt worden, ob Mörsergranaten bei dieser speziellen Operation eine Gefahr für uns darstellten. Mörsergranaten – bis zu 20 Pfund hochexplosiver Sprengstoff, von über einem Zentimeter dickem Stahl ummantelt – stürzten vom Himmel und explodierten mit einer enormen Detonation, die tödliche Schrapnelle in alle Richtungen spritzen ließ. Oft feuerten feindliche Kämpfer diese Granaten mit punktgenauer Präzision ab. Mörsergranaten waren bei *jedem* Einsatz eine Gefahr für uns, sogar wenn wir im Basislager saßen. Wir wählten Gebäude mit dickeren Betonwänden aus, die einen gewissen Schutz boten, und wir versuchten, nie vorhersehbar zu agieren, sodass der Feind unseren nächsten Schritt nicht voraussagen konnte. Aber abgesehen davon waren Mörsergranaten ein Risiko, das weitgehend außerhalb unserer Kontrolle lag. Wir mussten unsere Planungen auf diejenigen Risiken konzentrieren, die wir kontrollieren konnten.

Über einige Fragen aus unserem übergeordneten Hauptquartier war Jocko mindestens genauso verärgert gewesen und hatte mir dies auch mitgeteilt. Aber seit einiger Zeit war er zu der Erkenntnis gekommen, dass die Frustration, die wir über unsere Vorgesetzten verspürten, fehlgeleitet war. Der Kommandooffizier und sein Mitarbeiter waren keine böswilligen Kerle, die uns das Leben schwermachen und unsere Operationen einschränken wollten. Sie waren gute Männer, die ihre Aufgabe so gut wie möglich erfüllen und uns das geben wollten, was wir brauchten, um unsere Mission zu erfüllen. Aber sie waren eben nicht hier bei uns auf dem Schlachtfeld in Ramadi. Sie verstanden die Bedrohungen nicht, denen wir tagtäglich ausgesetzt waren, und wie sehr wir uns bemühten, jedes Risiko so weit wie möglich auszuschalten. Dies war immer noch ein Kampf und es gab ihm innewohnende Risiken. In Ramadi wurden fast jeden Tag US-Einsatzkräfte getötet oder verwundet.

»Wir verschwenden unsere Zeit, wenn wir jeden Tag eine Frage nach der anderen beantworten«, sagte ich. »Das kostet uns Zeit, die wir für die Planung und Vorbereitung der tatsächlichen Einsätze brauchen. Eigentlich ist es sogar gefährlich!«

Jocko wusste, dass ich recht hatte. Aber ihm war daran gelegen, dass ich über den unmittelbaren Frontsichtfokus meines Teams – Charlie Platoon – hinausblickte und das größere Ganze verstand. Er versuchte, mich zu beruhigen, und half mir, unsere Kampfeinsätze mit den Augen des Kommandooffiziers zu betrachten, aus der Perspektive seiner Mitarbeiter in der Special Operations Task Force. »Der Kommandooffizier muss unsere Einsätze bewilligen. Wenn wir operieren wollen, müssen wir ihn in seine Komfortzone bringen, damit er zustimmt und wir die Sache durchführen können«, sagte er.

»Je mehr wir ihnen geben, desto mehr verlangen sie von uns«, schoss ich zurück. »Sie wollen eine aktualisierte Besatzungsliste für unsere Fahrzeuge fünf Minuten vor dem Beginn jedes Einsatzes, obwohl wir oft in letzter Minute noch Änderungen vornehmen müssen. Sie wollen den Namen jedes einzelnen irakischen Soldaten wissen, der mit uns zusammenarbeitet, obwohl ich das selbst erst unmittelbar vor dem Start erfahre.«

Jocko nickte nur, denn er erkannte, dass ich Dampf ablassen musste. Er wusste, dass ich ein fähiger und erprobter Führer war. Er hatte mich während der letzten Jahre ausgebildet und war mir ein Mentor gewesen, um

mich auf die Härte solcher Kampfeinsätze vorzubereiten, und hatte mir dann die Führung von Charlie Platoon im Operationsgebiet übertragen. Aber er wusste auch, dass ich die Notwendigkeit von Informationsweiterleitung aufwärts in der Befehlskette erkennen musste, über meine unmittelbaren Ziele und Bedürfnisse und jene unseres Zuges und unserer Task Unit hinaus. Ich sollte verstehen, wie man Befehle ausführt und warum das wichtig war.

Die Menge an Informationen, die wir zusammentragen mussten, und der notwendige Papierkram, den wir zur Einholung der Genehmigung für jeden Kampfeinsatz abschicken mussten, war schwindelerregend. Das sieht man nicht in Kriegsfilmen oder -fernsehserien. Niemals in meinen kühnsten Jugendträumen von einem Dasein als Gefechtsführer hätte ich mir vorgestellt, dass solche Dinge verlangt würden. Aber das war die Realität.

»Wir wissen, dass unsere Kampfeinsätze hier auf dem Schlachtfeld eine Wirkung haben. Sie sind wichtig«, sagte Jocko. Ich nickte zustimmend.

Jocko fuhr fort: »Jeder dieser Einsätze bedarf des Einverständnisses des Kommandooffiziers. Er muss absegnen, was wir tun. Und wir brauchen seine Unterstützung, um die zusätzlichen Genehmigungen von übergeordneten Stellen zu bekommen. Wir können uns also den ganzen Tag darüber beklagen und nichts tun, oder wir können die notwendigen Informationen nach oben kommunizieren, damit der Kommandooffizier zufrieden ist und uns seine Zustimmung erteilt.«

Jocko hatte recht. Der Kommandooffizier und sein Mitarbeiter waren nicht hier bei uns in Ramadi. Sie konnten die Anstrengungen weder begreifen noch wertschätzen, die wir zur Risikovermeidung unternommen hatten, und wie exzellent die Arbeitsbeziehung war, die wir zu den Bataillonen und Kompanien von Army und Marine Corps aufgebaut hatten, die uns mit der QRF unterstützten.

»Wir dürfen nicht von ihnen erwarten, dass sie Gedanken lesen können«, sagte Jocko. »Diese Informationen können sie nur bekommen, wenn wir sie an sie weitergeben, durch die Berichte, die wir schreiben, und die Telefonanrufe, die wir machen. Und offenbar sind wir in dieser Hinsicht noch nicht gut genug, wenn sie nach wie vor so viele Fragen haben.«

»Dann sollten sie eben mal herkommen.«

»Das sollten sie«, stimmte Jocko zu. »Aber haben wir ihnen das gesagt, oder haben wir einen Konvoi aufgestellt, um sie abzuholen? Ich weiß, das

haben wir nicht.«

Das widersprach der allgemeinen Denkweise. Typischerweise wünschten sich die Truppen an der Front ihre Vorgesetzten so weit weg wie möglich, um Fragen oder Nachforschungen zu den kleinsten Kleinigkeiten aus dem Weg zu gehen, zum Beispiel zu Standards der Körperpflege und ob unser Lager aufgeräumt war oder nicht.

»Wir sind hier. Wir sind vor Ort. Wir müssen situationsbedingte Aufmerksamkeit nach oben kommunizieren«, sagte Jocko. »Wenn sie Fragen haben, ist es unser Fehler, dass wir die von ihnen benötigten Informationen nicht richtig geliefert haben. Wir müssen sie führen.«

»Sie sind uns vorgesetzt. Wie können wir sie denn dann führen?«

Diese Einsicht war Jocko gekommen, als er seine eigene Frustration über die Befehlskette reflektiert hatte. »Führung verläuft nicht nur die Befehlskette abwärts, sondern ebenso auch aufwärts«, erläuterte er. »Wir tragen für alles in unserer Welt Verantwortung. Das ist es, worum es bei Extreme Ownership geht.«

Ich nickte, denn allmählich kam ich hinter seine Logik. Jockos Leitung hatte mich in dem Jahr unserer Zusammenarbeit bisher noch nicht in die Irre geführt. Im Gegensatz, er hatte mir beigebracht, der Kampfführer zu sein, der ich sein musste. Aber das hier war eine völlig neue Einstellung, eine ganz andere Denkweise als alles, was ich bisher erlebt oder gelernt hatte. Statt anderen die Schuld zu geben, statt mich über die Befehlskette zu beklagen, musste ich die Verantwortung für das Problem übernehmen und führen, was auch die mir *vorgesetzten* Führungskräfte in unserer Befehlskette umfasste.

»Wir müssen uns selbst betrachten und schauen, was wir besser machen können«, fuhr Jocko fort. »Wir müssen detailliertere Berichte schreiben, damit sie verstehen, was wir tun und warum wir unsere Entscheidungen treffen. Wir müssen bei Telefongesprächen offener kommunizieren, und wenn sie Fragen haben, müssen wir ihnen sofort die benötigten Informationen zukommen lassen, damit sie verstehen, was hier draußen vor sich geht.«

Jetzt verstand ich. Unser Kommandooffizier und sein Mitarbeiter wollten uns keineswegs einfach nur mit Fragen überhäufen, sondern arbeiteten hart, damit sie die Informationen erhielten, die sie brauchten, um unsere Pläne zu genehmigen, sie zur weiteren Billigung weiter nach oben zu reichen und

uns in die Lage zu versetzen, unsere Kampfmission zu starten und dem Feind zu Leibe zu rücken. Ich musste an meiner negativen Einstellung arbeiten, die zerstörerisch wirkte und letztlich unsere Einsatzfähigkeit einschränkte.

Nun nahm ich Jockos Herausforderung vollständig an. »Du hast recht«, sagte ich. »Ich kann mich über ihre Fragen und Kontrollen so viel aufregen, wie ich will, aber am Ende des Tages bringt uns das der Genehmigung unserer Einsätze keinen Schritt näher. Wenn ich ihnen die Informationen gebe, die sie brauchen, und den Kommandooffizier mit dem, was wir tun, in seine Komfortzone bringe, ist das viel effektiver für die Bewilligung unserer Einsätze, und das versetzt uns in die Lage, dem Feind ernsthaft zu schaden und zu siegen.«

»Genau«, sagte Jocko.

Von diesem Tag an starteten wir eine Kampagne der Führung nach oben. Wir lieferten extrem ausführliche Missionsplanungsdokumente und Einsatzberichte. Den Teamführern innerhalb des Zuges machten wir die Notwendigkeit unseres Vorgehens deutlich. Wir luden unseren Kommandooffizier, unseren Command Master Chief und andere Vorgesetzte ein, uns in Ramadi zu besuchen, und boten ihnen an, sie zu Kampfeinsätzen mitzunehmen. Unser Command Master Chief begleitete uns bei mehreren Missionen. Je mehr Informationen wir weitergaben, desto besser verstanden unser Kommandooffizier und seine Mitarbeiter, was wir zu erreichen versuchten. Er wusste unsere detaillierten Planungen mehr zu schätzen, wie wir unsere Schnellen Eingreiftruppen koordinierten und mit welcher Sorgfalt wir Risiken zu vermeiden suchten. Der Kommandooffizier hatte ein besseres Gefühl im Hinblick auf unsere Kampfeinsätze, unterstützte unsere Bestrebungen voll und ganz und ermöglichte uns die Umsetzung. Er und seine Mitarbeiter entwickelten Vertrauen zu uns. Infolgedessen erhielten wir seine Einwilligung zu jeder einzelnen Gefechtsmission, die wir bei ihm beantragten, was Charlie Platoon und die Task Unit Bruiser in die Lage versetzte, auf dem Schlachtfeld enorme Wirkung zu erzielen.

Das Prinzip

Wenn Ihr Chef keine zeitnahe Entscheidung trifft oder die für Sie und Ihr Team notwendige Unterstützung bietet, geben Sie die Schuld nicht ihm. Suchen Sie die Schuld als Erstes bei sich selbst. Machen Sie Gebrauch von Extreme Ownership und prüfen Sie, was Sie besser machen können, um die notwendigen wichtigen Informationen zu liefern, mit denen Entscheidungen getroffen und Hilfen erteilt werden können.

Das Führen nach oben erfordert Fingerspitzengefühl im Umgang mit dem direkten Vorgesetzten (oder in der militärischen Terminologie mit den höheren Hauptquartieren), um die notwendigen Entscheidungen und Hilfen zu erlangen, die Ihr Team in die Lage versetzen, seine Mission zu erfüllen und den Sieg nach Hause zu tragen. Als Führungskraft müssen Sie daher die Kommunikation aufwärts in der Kommandokette mit situationsbedingter Achtsamkeit durchführen, um dem Chef die Möglichkeit zu geben, die für die Erfüllung der Mission Ihres Teams erforderliche Unterstützung zu gewähren.

Das Führen nach oben verlangt viel mehr Grips und Können als das Führen nach unten. Beim Führen nach oben kann sich die Führungskraft nicht hinter ihrer Autorität aufgrund ihrer Stellung oder ihres Rangs verschanzen. Stattdessen muss der unterstellte Führende Einfluss, Erfahrung, Wissen, Kommunikation und Professionalität zur Anwendung bringen.

Wenn Sie Ihren Vorgesetzten dazu bringen wollen, Ihnen das Benötigte zuzuteilen, müssen Sie auch realisieren, dass er über begrenzte Ressourcen verfügt und bei seinen Entscheidungen das große Ganze berücksichtigen muss. Sie und Ihr Team stellen zu diesem Zeitpunkt vielleicht nicht die oberste Priorität dar. Oder vielleicht hat sich die oberste Führungsspitze für eine andere Richtung entschieden. Seien Sie bescheiden genug, um dies einzusehen und zu akzeptieren.

Eine der wichtigsten Aufgaben jeder Führungskraft ist es, den eigenen Chef zu unterstützen – Ihren unmittelbaren Vorgesetzten. In jeder Kommandokette müssen die Führenden den Truppen immer eine geeinte Front präsentieren. Die öffentliche Zurschaustellung von Unzufriedenheit oder Uneinigkeit mit der Befehlskette ist überaus schädlich und untergräbt die Autorität von Führungskräften auf allen Ebenen. Für die Leistungsstärke einer jeden Organisation ist das katastrophal.

Wenn Sie als Führungskraft nicht verstehen, warum Entscheidungen getroffen, Anfragen abgelehnt oder unterstützende Maßnahmen anderweitig verteilt werden, müssen Sie diese Fragen nach oben stellen. Haben Sie es dann verstanden, können Sie es nach unten an Ihr Team kommunizieren. Die verschiedenen Führungsebenen innerhalb einer Befehlskette werden sich nicht immer einig sein. Aber am Ende des Tages, wenn die Debatte über einen bestimmten Handlungsablauf beendet ist und der Chef eine Entscheidung getroffen hat – auch wenn diese Entscheidung eine ist, der Sie widersprochen haben –, müssen Sie den Plan umsetzen, *als wäre er Ihr eigener*.

Lassen Sie beim Führen nach oben Vorsicht und Respekt walten. Aber denken Sie daran: Wenn Ihr Vorgesetzter Ihnen nicht die Unterstützung zuteilwerden lässt, die Sie brauchen, geben Sie ihm nicht die Schuld. Überprüfen Sie stattdessen noch einmal, was Sie unternehmen können, um ihn besser ins Bild zu setzen, ihm Informationen zu vermitteln, ihn zu beeinflussen oder zu überzeugen, Ihnen das zu geben, was Sie zum Siegen brauchen.

Dies sind die Hauptfaktoren, die Sie beim Führen nach oben und nach unten beachten müssen:

- Übernehmen Sie Verantwortung für die Führung eines jeden in Ihrer Welt, gleichermaßen Untergebene wie Vorgesetzte.
- Wenn jemand nicht das tut, was Sie wollen oder brauchen, fassen Sie sich zunächst an die eigene Nase und bestimmen Sie, was Sie tun können, um dies zu gewährleisten.
- Fragen Sie Ihren Vorgesetzten nicht, was Sie tun sollen, sondern sagen Sie ihm, was Sie tun werden.

Geschäftliche Umsetzung

»Das Unternehmen versteht einfach nicht, was hier los ist«, sagte der Außendienstleiter. »Was auch immer diese Leute vor Jahren an Erfahrungen im Außendienst gemacht haben, sie haben sie schon lange vergessen. Ihnen ist einfach nicht klar, womit wir es zu tun haben, und ihre Fragen und Vorhersagen halten mich und mein Team davon ab, unsere Aufgaben zu erledigen.

Das berüchtigte »Die da oben«.

Ich war zu Besuch beim Außendienstteam eines Kundenunternehmens, der Fronttruppe, welche die Unternehmensmission umsetzt. Dies war die Schaltstelle, auf die es ankommt: All die Kapitalinitiativen, strategischen Planungssitzungen und Ressourcenverteilungen des Konzerns waren darauf ausgerichtet, dieses Team hier vor Ort zu unterstützen. Wie die Frontmannschaft die Mission umsetzte, entschied letztlich über Erfolg oder Scheitern der gesamten Firma. Der Außendienstleiter leitete ein wichtiges Team der Fronttruppen des Unternehmens.

Sein Team war geografisch von der Unternehmenshauptniederlassung durch Hunderte Kilometer getrennt. Der Außendienstleiter war sichtlich frustriert. Er hatte eine Aufgabe zu erfüllen und er ärgerte sich über die Fragen und Kontrollen der weit entfernten Konzernzentrale. Für jeden Schritt, den sein Team tat, wurden ausführliche schriftliche Dokumentationen von ihm verlangt. Aus seiner Sicht sorgte das für viel mehr Arbeit als nötig und lenkte vom Schwerpunkt seines Teams und der Umsetzungsfähigkeit seiner Mitglieder ab.

Ich hörte ihm ein paar Minuten zu und ließ ihn seinem Ärger Luft machen.

»Ich habe dasselbe erlebt wie Sie«, sagte ich. »Als wir im Irak waren, habe ich mich wahnsinnig über meine Vorgesetzten aufgeregt. Sie gingen all unseren Plänen genau auf den Grund, stellten Fragen, die mir idiotisch vorkamen, und stellten gewaltige Anforderungen an die Schriftstücke, die ich vor und nach jedem Einsatz einreichen musste.«

»Und mit so was hatten Sie als Navy SEAL im Krieg zu schaffen?«, fragte der Außendienstleiter erstaunt. »Das hätte ich nicht gedacht.«

»Ja, hatte ich. Vor jeder Kampfmission mussten wir die Genehmigung über mindestens zwei übergeordnete Ebenen einholen, von einem weit entfernten Vorgesetzten, der gar nicht ganz begriff, um was es uns eigentlich ging. Ich musste die kleinsten Details der Operation in einer Reihe von PowerPoint-Folien aufführen und dann noch etliche Seiten Word-Dokumente hinzufügen, nur um eine Genehmigung zu bekommen. Und wenn die ganze Sache dann abgesegnet war und wir starten konnten, musste ich nach der Rückkehr sogar noch mehr Papierkram erledigen: einen mehrseitigen Ablaufplan mit Fotos und einen detaillierten zusammenfassenden Einsatzbericht. Wenn wir bei einem Kampfeinsatz irgendwelche bösen Jungs getötet hatten – und das war in Ramadi bei so

ziemlich jeder Operation der Fall –, mussten wir für jeden tödlichen Treffer eidesstattliche Erklärungen abgeben, in denen ganz genau dargestellt wurde, was passiert war und inwiefern unser Handeln mit den Einsatzregeln übereinstimmte. Und da sind noch nicht mal die vielen Seiten Akten des Nachrichtendienstes mit inbegriffen, die wir zusammenstellen mussten.«

»Das hab ich gar nicht gewusst, dass Sie da mit solchem Zeug zu tun hatten.«

»Egal wie groß oder bürokratisch Ihnen Ihr Unternehmen vorkommt, das ist nichts im Vergleich zu der gewaltigen amerikanischen Militärbürokratie. Und stellen Sie sich mal vor, wie emotional aufgeladen und frustrierend das für uns war, wo doch unser Leben tagtäglich auf dem Spiel stand. Ich habe mich oft in sehr ähnliche Probleme hineingesteigert, wie Sie sie hier haben.

Aber wir hatten nur zwei Möglichkeiten. Wir konnten entweder frustriert die Hände ringen und nichts tun, oder wir konnten herausfinden, wie es sich innerhalb der uns auferlegten Einschränkungen am effektivsten arbeiten ließ. Wir haben uns für das Letztere entschieden.

Lassen Sie mich mal was fragen. Glauben Sie, die Unternehmensführung in der Zentrale will, dass Sie scheitern?«

Der Außendienstleiter sah verwirrt aus. Genau wie ich vor einigen Jahren in Ramadi war er verärgert und frustriert über seine Vorgesetzten in der Konzernzentrale. Aber diese Frage hatte er sich offenbar noch nie gestellt.

»Könnte es sein, dass sie darüber nachdenken, wie sie Ihnen die Arbeit erschweren können, wie sie Sie und Ihr Team mit Fragen, Kontrollen und Schreibkram auf Trab halten und Ihre Mission vollkommen sabotieren können?«, fragte ich.

Natürlich war das nicht der Fall. Ich hatte mit der Geschäftsführung der Firma zusammengearbeitet und wusste, dass es sich dabei um motivierte, ehrgeizige Leistungsmenschen handelte, die nicht nur wollten, dass ihre Frontmannschaft die Mission erfüllte, sondern dass sie alle Mitbewerber aus dem Feld schlug und den Branchenstandard bestimmte.

»Nein, sie wollen nicht, dass ich scheitere«, sagte der Außendienstleiter.

»Gut. Das heißt also, wenn sie Fragen stellen, Ihre Planung kritisieren und schriftliche Dokumentationen verlangen, brauchen sie entscheidende Informationen. Als Jocko in Ramadi der Kommandant meiner Task Unit war, hat er mit mir dasselbe Gespräch geführt. Das hat meine Einstellung in

dieser Sache verändert und den Weg dafür bereitet, dass wir viel effektiver wurden.«

»Was hat Sie umgestimmt?«

»Ich habe erkannt, dass es nicht die Schuld meiner Vorgesetzten ist, wenn sie Fragen zu meinen Plänen haben oder zusätzliche Informationen oder ausführlichere schriftliche Berichte brauchen.« Es war meine Schuld.

»Ich wusste, dass wir die richtigen Entscheidungen trafen und sorgfältig darauf achteten, jedes kontrollierbare Risiko zu vermeiden. Ich wusste, dass unsere Kampfeinsätze maßgeblich für einen strategischen Sieg in Ramadi waren. Wenn also meine Vorgesetzten nicht mit dem einverstanden waren, was ich tat, lag das nur daran, dass ich es ihnen nicht klar genug mitgeteilt hatte.«

Der Außendienstleister sah mich an und begann zu begreifen.

»Wenn die also Fragen haben, ist es mein Fehler, dass ich ihnen nicht die notwendigen Informationen gegeben habe?«, fragte er. Das widersprach vollständig seiner Denkweise und allem, was er im Rahmen seiner Führungserfahrungen gelernt hatte. Die »Die-gegen-uns«-Mentalität war auf praktisch jeder Hierarchieebene weit verbreitet, sei es beim Militär oder bei zivilen Unternehmen. Aber diese Mentalität zu durchbrechen war der Schlüssel, um richtig nach oben zu führen und die Teamleistung radikal zu verbessern.

»Hören Sie mal: Die Geschäftsführung in der Unternehmenszentrale will, dass Sie Erfolg haben«, sagte ich. »Das ist eine gesicherte Tatsache. Es ist an Ihnen, sie zu informieren und ihnen einige der Herausforderungen begreiflich zu machen, mit denen Sie hier vor Ort konfrontiert sind. Wenn Sie Fragen zu einem bestimmten Plan gestellt bekommen oder eine schriftliche Dokumentation von Ihnen verlangt wird, raufen Sie sich nicht einfach vor Frust die Haare. Stellen Sie diese Fragen zur Abklärung in der Hierarchie aufwärts, damit Sie sie verstehen. Geben Sie ihnen konstruktives Feedback, damit sie die Wirkung einschätzen können, die diese Pläne oder Erfordernisse für Ihre Tätigkeiten haben. Darum geht es bei Extreme Ownership.«

»Ich glaube, so habe ich das noch nie betrachtet.«

»Das ist ›Führung nach oben‹.«

Der Außendienstleiter ließ diese Erkenntnis sacken. Er akzeptierte, dass er situationsbezogene Achtsamkeit, Informationen und Kommunikation besser

an die oberen Hierarchiestufen vermitteln musste.

»Wenn Sie glauben, dass sie nicht ganz begreifen, mit welchen Herausforderungen Sie es hier zu tun haben, laden Sie Ihre Geschäftsführung doch mal ein, um Ihr Team in Aktion zu sehen«, schlug ich abschließend vor.

Während der folgenden Wochen und Monate änderte sich die Einstellung des Außendienstleiters zu seinen Vorgesetzten in der Unternehmenszentrale. Statt sich zu beklagen, ergriff er die Initiative, bemühte sich zu verstehen, welche speziellen Informationen sie brauchten, und beeilte sich, sie ihnen weiterzuleiten.

Außerdem lud er die Geschäftsführung zu einem Besuch bei der Frontmannschaft ein. Das beförderte den Geist von Kameradschaft zwischen der Unternehmensleitung und dem Einsatzteam vor Ort. Die persönliche Interaktion half den Vorstandsmitgliedern, einige der Herausforderungen des Außendienstleiters zu verstehen. Und die Zeit, die der Außendienstleiter mit den Geschäftsführern verbrachte, machte ihm umso besser bewusst, dass es sich bei seinen Vorgesetzten um kluge Leute handelte, die sich seinen Erfolg wünschten. Dies war der erste Schritt auf einem langen Weg, bei dem die Barrieren niedergerissen wurden, die sich zwischen seinem Frontteam und der Unternehmenszentrale aufgebaut hatten. Jetzt war er bereit, nach oben zu führen.

KAPITEL 11

Entschlossenheit bei Ungewissheit

Leif Babin

Scharfschützenüberwachung, Ramadi, Irak: ins Schwarze treffen

»Ich hab da einen Typen mit einem Zielfernrohr, am Fenster im zweiten Stock von Gebäude 127«, sagte Chris.

Das war ein bisschen ungewöhnlich. Chris Kyle* war der Point Man und führende Scharfschütze von Charlie Platoon – der erfahrenste Schütze im ganzen Zug und einer der besten in den SEAL-Teams. Bei einem früheren Einsatz im Irak hatte man ihm spaßeshalber den Spitznamen »The Legend« gegeben. Als Antriebskraft unserer Scharfschützeneinsätze in Ramadi hatte er eine so hohe Abschussquote erzielt, dass er die erfolgreichsten Schützen der amerikanischen Militärgeschichte zu übertreffen versprach. Wenn Chris oder irgendein anderer unserer SEAL-Schützen positiv bestätigen konnte, dass irgendein Übeltäter mit einer Waffe im Begriff war, eine Kampfhandlung vorzunehmen, oder wenn er mit angemessener Gewissheit von einer feindlichen Absicht ausgehen konnte, dann hatten sie den Auftrag zu schießen. Sie brauchten dafür nicht meine Genehmigung. Wenn sie darum baten, bedeutete dies, dass die angemessene Gewissheit der feindlichen Absicht fraglich war.

»Kannst du positiv bestätigen?«, fragte ich.

»Hab nur für einen Sekundenbruchteil einen dunklen Schatten von einem Mann mit einer Waffe mit Zielfernrohr gesehen«, antwortete Chris. »Dann ist er vom Fenster weggegangen und hinter einem Vorhang verschwunden.«

»Verstanden«, sagte ich. »Welches Gebäude noch mal?« Ich überprüfte die Gefechtskarte, auf der jedes Gebäude oder sonstige Bauwerk in diesem Sektor nummeriert war. Alle Beteiligten der Task-Force-Operation dieser Army-Brigade, darunter ein halbes Dutzend verschiedener Bataillone von Army und Marine Corps und Tausende von Soldaten und Marines vor Ort, agierte auf Grundlage derselben Karte, und das war von entscheidender Wichtigkeit. Aber es konnte recht schwierig sein, die Zahlen und die Straßennamen auf der Karte mit dem abzugleichen, was wir tatsächlich vor uns sahen. Es gab hier keine Straßenschilder oder Hausnummern. Dies war Ramadi, ein absolutes Kriegsgebiet. Mitten auf dem urbanen Gewirr von vermüllten Straßen und Gassen befanden sich riesige Bombenkrater und die Wände waren von Einschusslöchern durchsiebt und mit arabischen Dschihadisten-Graffitis besprüht, die unsere Dolmetscher für uns entschlüsselten, zum Beispiel: »Wir werden kämpfen, bis wir eins der beiden Himmelreiche erlangen: den Sieg oder das Märtyrertum.« Wir waren hier, um dafür zu sorgen, dass es das Letztere würde.

Als Wegbereiter einer gewaltigen Armee von amerikanischen Fußsoldaten, Abrams-Kampfpanzern und Bradley-Kampffahrzeugen war unser SEAL-Zug heute in der frühmorgendlichen Dunkelheit zu Fuß in diesen Bezirk marschiert. Wir bezogen unsere Scharfschützenposition in einem zweistöckigen Gebäude ein paar Hundert Meter von der Stelle entfernt, wo eine Kompanie der Army, Team Warrior, den neuesten Vorposten einzurichten beabsichtigte. Das brachte uns erneut tief hinein in das Herz des feindlichen Territoriums. Wir würden den Soldaten von Team Warrior Deckung geben, während sie den Posten bezogen, und so gut wir konnten alle feindlichen Attacken abwenden.

Nun war die Sonne aufgegangen und über einhundert Soldaten waren in dem Gebiet eingetroffen, die nun die umgebenden Gebäude sicherten. Chris und weitere SEAL-Scharfschützen hatten bereits etliche angreifende Feinde getötet – ein weiterer Tag in Süd-Ramadi. Nach jedem Vorfall gab ich einen Lagebericht an die zuständige Kompanie des Gefechtspostens: Team Warrior vom 1. Bataillon, 36. Regiment.

Den Großteil der Schüsse gaben die Scharfschützen ab. Als Offizier bestand meine Aufgabe nicht darin, den Abzug zu betätigen, sondern Kommando und Kontrolle zu gewährleisten und für die Koordination mit den verbündeten Einheiten in diesem Bereich zu sorgen.

Der Bericht unseres führenden Scharfschützen Chris über einen Mann mit einer Zielfernrohrwaffe am Fenster im zweiten Stock warf jedoch einige Fragen auf. Amerikanische Soldaten sicherten Gebäude genau jenseits der Richtung, in die er schaute, und wir mussten absolute Gewissheit über das erlangen, was wir sahen. Ich stellte mich neben Chris und versuchte, möglichst weit unten zu bleiben, damit mir nicht der Kopf weggeschossen wurde, während er sein Scharfschützengewehr fest im Anschlag hielt und durch sein Zielfernrohr sorgfältig das Fenster beobachtete, wo er zuletzt die dunkle Silhouette eines bewaffneten Mannes gesehen hatte.

»Hast du noch Sichtkontakt?«, fragte ich Chris, um zu erfahren, ob er die Person immer noch sehen könne.

»Negativ«, erwiderte er, ohne sein Auge vom Zielfernrohr wegzubewegen.

Ich konnte ein paar Hundert Meter weit die Straße hinunterschauen, in deren Richtung er gewandt war. Die Straßen und Gassen lagen dicht beieinander, das Labyrinth von ein- und zweistöckigen Gebäuden ging ineinander über. Teilweise war die Sicht durch ein paar niedrig hängende Stromleitungen sowie vereinzelte Palmen oder geparkte Autos versperrt.

In den vergangenen Wochen hatten feindliche Scharfschützen in diesem Gebiet viele Opfer gefordert. Ein junger Marine und ein Soldat waren getötet, weitere schwer verwundet worden. Ryan Job war nur ein paar Häuserblocks von unserer Position entfernt getroffen worden. Marc Lee war nur wenige Häuser von hier getötet worden. Ihr Verlust war niederschmetternd und dieser Kampf hatte für uns etwas extrem Persönliches. Wir taten unser Äußerstes, jeden feindlichen Kämpfer zu eliminieren, um dafür zu sorgen, dass mehr von unserem Team und von unseren Waffenbrüdern in der Army und im Marine Corps unbeschadet und lebend nach Hause zurückkehrten.

Einen Feind zu töten, der wahrscheinlich einen von uns getötet hatte, hätte ein gewisses Maß an Vergeltung mit sich gebracht und amerikanisches Leben geschützt. Doch es gab Verbündete – US-Soldaten – in diesem Gebiet und wir mussten sichergehen.

Ich nahm mein Funkgerät, eingestellt auf das Kommunikationsnetz der Kompanie, und wandte mich an den Kompanieführer von Team Warrior. Er war eine geschätzte Führungskraft und ein herausragender Soldat, den ich in den zwei Monaten unserer Zusammenarbeit zu bewundern gelernt hatte.

»Warrior, hier Red Bull[**]«, sagte ich, als er sich meldete. »Wir haben hier einen Kerl mit einer Zielfernrohrwaffe im zweiten Stock von Gebäude eins-zwo-sieben. Können Sie bestätigen, dass Sie keine Männer in diesem Gebäude haben?« Ich hörte zu, wie er über das Kompanienetz seinen Zugführer kontaktierte, der für die Gebäude in diesem Areal zuständig war. Der Zugführer erwiderte bald, das sei nicht der Fall.

»Negativ«, antwortete der Kompanieführer. »Wir haben niemanden in dem Gebäude.« Seine Soldaten hatten diesen Bereich vor ein oder zwei Stunden gesichert.

»Schlage vor, dass Sie angreifen«, sagte er. Sein Zugführer hatte bestätigt, dass keiner seiner Leute sich in Gebäude 127 aufhielt, und daher musste der Mann, den Chris gesehen hatte, ein feindlicher Scharfschütze sein. Weil die Gefahr durch feindliche Scharfschützen erheblich war, wollte der Kompanieführer (ebenso wie ich auch), dass unsere SEAL-Scharfschützen alle feindlichen Scharfschützen unschädlich machten, ehe sie die Mitglieder von Team Warrior töten konnten.

Doch unser führender Scharfschütze fühlte sich offenbar unbehaglich mit der Situation und mir ging es nicht viel anders. Es gab viele Verbündete in der unmittelbaren Nachbarschaft – Soldaten von Warrior –, nur einen Block von dort entfernt, wo Chris den Mann mit dem Zielfernrohr gesehen hatte. Er hielt den Blick durch seine Zielvorrichtung auf das fragliche Fenster gerichtet und wartete geduldig. Er wusste, was er tat, und brauchte keine Anleitung von mir.

»Hab ihn gerade wieder gesehen«, sagte Chris. Er schilderte, wie einen kurzen Moment lang die dunkle Silhouette einer Person hinter dem Fenstervorhang hervorgelugt habe. Chris konnte nichts weiter erkennen als menschliche Konturen und die schwachen Umrisse eines Gewehrs mit Zielfernrohr. Dann verschwand der Mann wie ein Gespenst wieder in der Dunkelheit des Zimmers und der Vorhang wurde zugezogen, womit die Sicht in den Raum versperrt war. Wir konnten die Person nicht positiv identifizieren.

Erneut funkte ich den Kompanieführer von Warrior an.

»Wir haben die Person mit der Zielfernrohrwaffe gerade wieder gesehen, am selben Ort.«

»Verstanden. Nehmt ihn hoch«, beharrte der Kompanieführer entnervt. Es war offensichtlich, dass er sich fragte: *Worauf zum Teufel warten diese*

SEALs? Ein feindlicher Scharfschütze ist eine Gefahr für meine Männer: Tötet ihn, bevor er uns tötet!

Ganz sicher wollten wir nicht, dass irgendeiner der Soldaten von Warrior ums Leben kam oder verwundet wurde. Wir waren hier, um solche Angriffe zu verhindern, und ich spürte den Druck, dieser Anforderung zu genügen. War er ein Schurke oder nicht? Ich konnte es nicht mit Gewissheit sagen. Aber ich musste eine Entscheidung treffen.

Was ist, wenn wir nicht schießen, dachte ich für mich, *und es werden Soldaten von Warrior getötet, weil wir nicht gehandelt haben?* Das wäre entsetzlich. Es wäre eine schwer zu ertragende Last.

Andererseits, so dachte ich weiter, *was ist, wenn wir schießen und sich herausstellt, dass der Mann da am Fenster einer von den Guten war, also ein US-Soldat?* Das wäre das Schlimmstmögliche. Ich wusste, dass ich niemals damit würde leben können, wenn das passierte. Trotz des massiven Drucks, den Anforderungen zu genügen, musste ich einen Schritt auf Abstand gehen und das größere Ganze betrachten. Ich erinnerte mich an meine Kindheit und an eine grundlegende Sicherheitsregel im Umgang mit Feuerwaffen, die mein Vater mich gelehrt hatte: Du musst dein Ziel kennen und wissen, was sich jenseits davon befindet. Damit wurde mein Entschluss klar. Wir konnten den Schuss nicht riskieren. Egal, wie hoch der Druck sein mochte, ich konnte es nicht riskieren.

»Negativ«, antwortete ich dem Kompanieführer. »Zu viele Verbündete in dem Bereich und wir können ihn nicht mit Gewissheit identifizieren. Ich empfehle, dass Sie ein paar Soldaten losschicken, um das Gebäude neu zu durchsuchen.«

Ich war dem Kompanieführer nicht unterstellt und er war nicht mir unterstellt. Er konnte mir nicht befehlen, den Schuss vorzunehmen, und ich konnte ihm nicht befehlen, das Gebäude zu durchsuchen. Aber wir hatten schon vorher zusammengearbeitet. Ich kannte und respektierte ihn als Führungspersönlichkeit und ich wusste, dass er vermutlich dasselbe von mir hielt. Er würde meinem Urteil vertrauen müssen.

Ich hörte dem Funkverkehr zu, als der Kompanieführer von Warrior erneut seinen Zugführer kontaktierte, um meine Empfehlung zu besprechen. Aus ihren Stimmen konnte ich heraushören, dass sie eindeutig nicht ganz zufrieden waren. Was ich von ihnen verlangte – den Sturm auf ein

feindbesetztes Gebäude –, setzte ihre Soldaten einem großen Risiko aus. Es war gut möglich, dass einige von ihnen dabei ums Leben kamen.

»Erschießen Sie ihn. Lassen Sie den Kerl hochgehen«, sagte der Kompanieführer erneut, diesmal mit noch mehr Nachdruck.

»Negativ«, entgegnete ich fest. »Mir ist nicht wohl bei der Sache.« Ich wich nicht zurück, egal wie hoch der Druck sein mochte.

Der Geduldsfaden des Kompanieführers drohte langsam zu reißen. Er hatte reichlich damit zu tun, 120 Soldaten, mehrere Panzer und Bradleys zu organisieren, während seine Männer Dutzende von Gebäuden durchsuchten. Als Verantwortlicher für die Einrichtung dieses neuen Gefechtspostens tief in feindlichem Territorium musste er auch die Aktivitäten von Warrior mit seinem Bataillon und den Hilfskompanien koordinieren. Nun wussten wir nicht mehr, als dass ein potenzieller Schurke mit einer Zielfernrohrwaffe gesichtet worden war, möglicherweise ein feindlicher Scharfschütze. Und wir verlangten, dass seine Soldaten die Sicherheit der Gebäude verließen, in denen sie sich befanden, am helllichten Tage eine gefährliche Straße überquerten und ihr Leben aufs Spiel setzten, nur weil uns nicht wohl dabei war zu schießen.

Ich konnte ihm seine Frustration nicht verübeln. Ich fühlte mit ihm. Aber Chris war einer der besten Scharfschützen der Welt. Er hatte im Alleingang bereits Dutzende von Feinden getötet und brauchte ganz sicher kein Drängen von meiner Seite, um auf einen Bösen anzulegen. Sein Maß an Vorsicht signalisierte, dass ich als SEAL-Zugführer auf Grundlage der mir vorliegenden Informationen eine schwierige Entscheidung treffen musste – die bestmögliche Entscheidung. Sollte sich diese Informationsgrundlage im weiteren Verlauf der Ereignisse kurzfristig ändern, hätten wir immer noch die Möglichkeit zum Angriff und konnten dies mit einer klareren Vorstellung davon tun, was tatsächlich vorging. Jocko hatte uns immer zu einer aggressiven Entscheidungsfindung ermutigt. Aber zur Entschlossenheit gehört auch das Wissen und Verständnis darüber, dass einige Entscheidungen mit unmittelbaren Auswirkungen rasch zurückgenommen oder geändert werden können, während andere, wie das Erschießen eines Menschen, sich nicht rückgängig machen lassen. In diesem Falle konnte mein Entschluss, mit dem Schuss zu warten, später geändert werden, während die Entscheidung, den Abzug zu drücken und auf dieses schattenhafte Ziel zu schießen, eine endgültige wäre.

Mit diesem Gedanken im Hinterkopf behauptete ich mich. »Negativ«, sagte ich dem Kompanieführer. »Wir können nicht schießen. Ich empfehle, das Gebäude zu durchsuchen.«

Im Funkgerät blieb es einen Augenblick lang still. Ich bin sicher, der Kompanieführer biss sich vor Frust auf die Lippe. Dann wies er seinen Zugführer widerstrebend an, das Gebäude erneut zu durchsuchen. Im Hintergrund konnte ich die wuterfüllte Stimme des Zugführers hören. Aber er wusste, dass er sich um die Gefahr in dem Gebäude kümmern musste. Er wies eine Einheit seiner Soldaten an, das Gebäude zu verlassen, in dem sie sich befanden, Gebäude 127 erneut zu durchsuchen und nach dem mysteriösen »Kerl mit dem Zielfernrohr« zu suchen, den Chris am Fenster im zweiten Stock gesehen hatte.

»Wir geben euch Feuerschutz«, sagte ich zu dem Kompanieführer.

»Wenn er auch nur eine Bewegung macht, solange meine Jungs ohne Deckung rumlaufen«, entgegnete er, »dann knallt den Scheißkerl ab.«

»Verstanden«, antwortete ich. Sobald die Person uns auch nur das leiseste Zeichen gab, dass es sich um einen Gegner handelte, würde Chris schießen.

Ich stand neben Chris, der sein Gewehr auf das Fenster in Gebäude 127 gerichtet hatte, das Headset des Funkgeräts im Ohr, bereit, mich innerhalb eines Sekundenbruchteils mit den Soldaten von Warrior abzusprechen.

Plötzlich platzten zehn Soldaten von Team Warrior aus der Tür eines Hauses und preschten quer über die Straße.

Augenblicklich wurde alles klar!

»Stoppen Sie das Durchsuchungsteam, und holen Sie es zurück in die Gefechtszentrale«, wies ich den Kompanieführer von Warrior an.

Ich erkannte unseren Fehler sofort. Chris und ich betrachteten ein Haus, das einen Block weiter lag, als wir gedacht hatten. Statt das Gebäude zu sehen, das wir für Gebäude 127 auf unserer Gefechtskarte gehalten hatten, handelte es sich um eins der Häuser einen Block weiter – in dem Soldaten von Warrior versammelt waren. Obwohl dies ein Fehler war, der einem in dieser urbanen Umgebung leicht unterlaufen konnte (und der häufiger vorkam, als jeder amerikanische Befehlshaber wahrhaben wollte), hätte er tödliche und verheerende Konsequenzen haben können. Der Mann mit dem Zielfernrohrgewehr, den Chris am Fenster gesehen hatte, war kein feindlicher Scharfschütze. Er war ein US-Soldat, der hinter dem Fenster stand und ein Trijicon-ACOG-Zielfernrohr auf seinem M16-Gewehr hatte.

Gott sei Dank, dachte ich, und ich dankte Gott wirklich. Ich war dankbar für Chris' ursprüngliche Einschätzung – eine außerordentliche Entscheidung, nicht auf jemanden zu schießen, den er nicht mit Gewissheit identifizieren konnte. Er hatte genau das Richtige getan und mich benachrichtigt, um meine Anweisung zu erbitten. Andere mit weniger Erfahrung hätten vielleicht überstürzt gehandelt und den Abzug gedrückt. Ich war auch dankbar, dass ich mich behauptet und letztlich die richtige Entscheidung getroffen hatte.

Es ließ mir immer noch das Blut in den Adern gefrieren, wenn ich darüber nachdachte, wie kurz wir davorgestanden hatten, einen amerikanischen Soldaten zu erschießen. Hätten wir dem Druck nachgegeben, so hätte Chris ein großkalibriges Geschoss auf einen US-Soldaten abgefeuert und ihn mit ziemlicher Sicherheit getötet. Egal wer den Abzug betätigte, als zuständiger Vorgesetzter hätte die Verantwortung dafür bei mir gelegen. Es wäre die Hölle gewesen, mit einer solchen Gewissenslast weiterleben zu müssen. Für mich wäre der Krieg vorüber gewesen. Ich hätte keine andere Wahl gehabt, als meinen Dreizack abzugeben (unser SEAL-Kriegsabzeichen) und meine Kampfstiefel an den Nagel zu hängen. Für Charlie Platoon und die Task Unit Bruiser hätte das all die großartige Arbeit zunichtegemacht, die wir geleistet hatten, auch dass wir viele Soldaten und Marines gerettet hatten. All das wäre bedeutungslos gewesen, hätte ich den Befehl erteilt und Chris den Schuss abgegeben.

Ich stellte mein Funkgerät auf das Netz der Kompanie Warrior ein und erklärte dem Kompanieführer, was passiert war. Auch er verstand, wie leicht ein Gebäude falsch identifiziert werden konnte, es kam ja ständig vor. Auch er stieß einen tiefen Seufzer der Erleichterung aus, dass wir nicht geschossen hatten.

»Ich bin froh, dass Sie nicht auf mich gehört haben«, gestand er.

In der Ungewissheit der Kampfwirren hatte ich entschlossen handeln müssen, trotz des Drucks, den Schuss abzugeben, und das hieß in diesem Fall, dass ich meinen führenden Scharfschützen hatte davon abhalten müssen, auf ein Ziel zu schießen, weil wir keine eindeutige positive Identifizierung vornehmen konnten. Das war nur eins von vielen Gefechtsbeispielen aus unserer Zeit in Ramadi, das zeigte, wie wichtig es ist, unter unsicheren Umständen entschlossen zu führen.

Im Krieg wie auch im Leben ist das Ergebnis niemals gewiss, das Bild niemals eindeutig. Es gibt keine Erfolgsgarantien. Aber um erfolgreich zu sein, muss ein Führender Druck aushalten können und nach den Gesetzen der Logik handeln, nicht nach den Gesetzen der Emotionen. Gute Führungskräfte bewahren die Ruhe und treffen die beste Entscheidung, zu der sie trotz äußeren Drucks gelangen können. Das ist ein entscheidender Bestandteil des Sieges.

Das Prinzip

Militärhistorische Bücher, Filme und Fernsehserien können niemals wirklich den Druck durch Ungewissheit, Chaos und das Element des Unbekannten wiedergeben oder darstellen, mit dem man als Führungskraft im Kampfeinsatz konfrontiert wird. Der Gefechtsführer hat fast nie ein vollständiges Bild oder eine klare und zweifelsfreie Vorstellung von den Aktionen oder Reaktionen des Feindes, ebenso wenig wie er die unmittelbaren Konsequenzen von augenblicksabhängigen Entscheidungen kennt. Für diejenigen, die auf dem Gefechtsfeld in Aktion sind, könnten die ersten Anzeichen für einen Angriff das bösartige Krachen und die gewaltsamen Einschläge von Gewehrkugeln sein, herumfliegende Bruchstücke aus Beton und Schutt oder die Schmerzensschreie verwundeter Kameraden. Dringliche Fragen stellen sich: Woher kommen die Schüsse? Wie viele sind da draußen? Ist einer meiner Männer verletzt? Falls ja, wie schlimm? Wo sind die Verbündeten? Ist es möglich, dass Verbündete hier versehentlich auf uns schießen? Die Antworten sind praktisch nie unmittelbar offensichtlich. In einigen Fällen erfährt man sie auch nie. Dennoch dürfen sich Führungskräfte nicht vor Angst lähmen lassen und daher in Untätigkeit verfallen. Für sie ist es entscheidend, auch bei Ungewissheit entschlossen zu handeln und die auf Grundlage der unmittelbar verfügbaren Informationen beste Entscheidung zu treffen.

Dies ist eine der größten Lektionen, die unsere Generation von Kampfführern – sowohl in den SEAL-Teams als auch in anderen amerikanischen Militäreinheiten – in den Kriegsjahren im Irak und in Afghanistan gelernt haben. Es gibt keine zu 100 Prozent richtige Lösung. Das Bild ist niemals vollständig. Ein Führender muss sich mit einem unvollständigen Bild zufriedengeben und in der Lage sein, sofortige

Entscheidungen zu treffen, ebenso wie er bereit sein muss, diese Entscheidungen je nach der Entwicklung der Situation oder des Informationsstatus rasch zu ändern. Nachrichtendienstinformationen und Recherchen sind wichtig, aber diese Informationen müssen mit realistischen Erwartungen genutzt werden und dürfen einer raschen Entscheidungsfindung nicht im Wege stehen, die oft den Unterschied zwischen Sieg und Niederlage ausmacht. Das Warten auf eine zu 100 Prozent richtige und abgesicherte Lösung führt zu Verzögerungen, Unentschlossenheit und Handlungsunfähigkeit. Als Führungskraft muss man darauf vorbereitet sein, begründete Annahmen zu treffen, die auf vorhandenen Erfahrungen basieren, auf dem Wissen darüber, wie der Feind vorgeht, auf wahrscheinlichen Ergebnissen und auf jeglichen Nachrichtendienstinformationen, die für den Augenblick zur Verfügung stehen.

Dieses »unvollständige Bild« ist nicht nur auf Kampfsituationen beschränkt. Es gilt für praktisch jeden Aspekt unseres persönlichen Lebens, zum Beispiel für Entscheidungen zur Gesundheitsvorsorge oder ob man vor einem vorhergesagten Sturm flüchtet. Insbesondere trifft es auf Führung und Entscheidungsfindung im geschäftlichen Umfeld zu. Auch wenn Business-Führungskräfte im Allgemeinen nicht mit Situationen konfrontiert werden, bei denen es um Leben und Tod geht, stehen sie doch unter immensem Druck. Bei hohem Kapitaleinsatz, fluktuierenden Märkten und Konkurrenten, die aktiv daran arbeiten, die Wettbewerber auszutricksen, stehen Karriere und Gehalt auf dem Spiel. Die Ergebnisse sind nie gewiss, der Erfolg nie garantiert. Trotzdem müssen Führungskräfte mit dem Chaos zurechtkommen und auch unter unsicheren Bedingungen entschlossen handeln.

Geschäftliche Umsetzung

»Wem von beiden glauben Sie?«, fragte Jocko. Es war an der Zeit, eine Entscheidung zu treffen. Doch die Geschäftsführer hatten keine Antwort. Für das Unternehmen stand einiges auf dem Spiel und die Ergebnisse waren ungewiss. Sie waren sich unsicher, was sie tun sollten.

Jocko und ich saßen in einem Besprechungszimmer, gemeinsam mit dem CEO einer erfolgreichen Softwarefirma und der CEO einer der

Tochterfirmen, eines Maschinenbauunternehmens. Nicht einmal fünf Jahre nach der Markteinführung der Software erlebte die Firma ein rasches Wachstum und stark steigende Umsätze.

Ein Großteil des Führungspersonals der Firma und des Maschinenbauunternehmens waren junge, talentierte und erfolgshungrige Menschen. Jocko und ich waren hier, um ihnen die Werkzeuge für die Führung ihrer Teams zu vermitteln, ihre Reichweite offensiv auszudehnen und den Markt zu dominieren.

Die von einer talentierten CEO geleitete Maschinenbaufirma hatte bereits großartige Ergebnisse für den Mutterkonzern eingespielt. Sie hatte etliche lukrative Verträge abgeschlossen und sich in Sachen Qualität und Dienstleistung rasch einen guten Ruf erarbeitet.

Jim, der CEO der Mutterfirma, und Darla, die CEO des Tochterunternehmens, waren stolz auf die effektiven Teams und Prozesse, die sie entwickelt hatten. Beide hatten beachtliche Talente aus ihren vorherigen Firmen abgeworben, um in ihre derzeitigen Teams einzutreten. Darla hatte fünf vielversprechende erfahrene Ingenieure, von denen jeder ein halbes Dutzend Mitarbeiter oder mehr führte. Es war ein beeindruckendes Jahr gewesen für Darla und ihre Maschinenbaufirma.

Aber wie in jeder Organisation gab es auch hier Herausforderungen. Das wohl größte Hindernis für den langfristigen Unternehmenserfolg stellte der konstante Druck durch die Abwerbungsbemühungen der Konkurrenz dar, die versuchten, die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Die fünf Chefingenieure waren ihre bevorzugten Ziele. Unternehmen wussten, wenn sie einen guten Chefingenieur davon überzeugen konnten, zu ihrer Firma zu wechseln, würde dessen Team – seine talentiertesten Mitarbeiter – vielleicht nachfolgen.

Die Ingenieure waren sehr wettbewerbsorientiert. Statt zusammenzuarbeiten und einander zu unterstützen, während das Unternehmen expandierte, versuchten einige von ihnen, die anderen zu übertreffen in der Hoffnung, sich vor ihren Kollegen für eine Beförderung zu qualifizieren.

Zwei der Chefingenieure, Eduardo und Nigel, hatte eine besondere gegenseitige Abneigung entwickelt und waren in deren Auslebung nicht gerade zimperlich. Sie stritten ständig und gerieten immer wieder aneinander. Jeder beschuldigte den anderen, wenn die eigenen Projekte die

Zeit- oder Budgetgrenzen nicht einhalten konnten. Der eine kritisierte die Arbeit des anderen und leitete diese Kritik an ihre CEO Darla weiter, um dem Gegner das Wasser abzugraben.

Monatelang hatte Darla sich bemüht, ihre Probleme und die wechselseitigen Animositäten einzudämmen. Sie hatte Telefonkonferenzen und persönliche Treffen mit den beiden einberufen. Darla war sogar mehrmals mit Eduardo und Nigel essen gegangen, um sie dazu zu bringen, das Kriegsbeil zu begraben. Aber nichts schien zu helfen. Jetzt hatte ihre Beziehung einen Punkt erreicht, an dem sie dysfunktional und zerstörerisch für das restliche Team wurde.

Jocko und ich nahmen an einer externen Besprechung mit der Geschäftsführung der Mutterfirma und der Tochterfirmen teil, um eine Präsentation zu halten und eine Diskussion über Führung und Teamwork zu führen. Während dieses Meetings hatte der Streit zwischen den beiden Chefingenieuren Krisenstatus erreicht. Darla erhielt eine E-Mail von Eduardo, er könne nicht mehr mit Nigel zusammenarbeiten und bestehe darauf, dass dieser entlassen werde. Eduardo erwähnte auch ein Gerücht, wonach Nigel sich mit dem Personalchef einer anderen Firma getroffen habe und den Wechsel in Betracht ziehe. Wenig später erhielt Darla eine E-Mail von Nigel mit dem Inhalt, er habe Wind davon bekommen, dass Eduardo Gespräche mit einer anderen Firma führe und überlege zu gehen, er habe einen möglichen Wechsel auch mit einigen seiner Teammitglieder besprochen. Natürlich bestand Nigel ebenfalls darauf, dass er nicht mehr mit mit seinem Intimfeind zusammenarbeiten könne und dieser entlassen werden müsse.

Während einer Pause des Meetings zeigte Darla diese E-Mails Jim, dem CEO der Mutterfirma. Jim und Darla zogen Jocko und mich hinzu und baten um unseren Rat bei dem Dilemma mit den beiden Ingenieuren. Darla war frustriert und nervös, wie diese Situation sich entwickeln würde. Sie befürchtete einen Massenexodus. In einem solchen Fall würde ein Großteil des technischen Wissens in Bezug auf aktuelle Projekte verloren gehen. Das konnte Fristversäumnisse und eine Minderung von Qualität und Service nach sich ziehen. Es konnte Darlas zukünftige Vertragsabschlüsse gefährden.

Als Jocko fragte: »Wem von beiden glauben Sie?«, hörte Jim nur schweigend zu und wartete auf Darlas Antwort.

»Ich weiß nicht, ob ich nur einem oder beiden glauben soll«, sagte Darla schließlich, »aber die Sache könnte sich rasch sehr übel entwickeln. Es wäre schmerzhaft für uns, wenn wir einen von ihnen und einen Teil ihrer wichtigsten Mitarbeiter verlieren. Beide zu verlieren – und die zentralen Mitglieder ihrer Abteilung – könnte eine Katastrophe sein.«

»Keine besonders starke Verhandlungsposition«, fügte Jim hinzu.

»Steht in ihren Verträgen irgendetwas, das sie hindern könnte, zu gehen und Leute mitzunehmen?«, fragte Jocko.

»Die kann nichts aufhalten«, sagte Jim. »So heiß, wie diese Branche gerade ist, unterschreiben die Leute keine Wettbewerbsklauseln. Keiner will sich einsperren lassen.«

»Wie gut sind ihre Abteilungen denn?«, fragte ich.

»Überraschend gut, trotz des ganzen Dramas«, antwortete Darla.

»Und wie loyal sind die Teams gegenüber Eduardo und Nigel?«, wollte Jocko wissen.

»Schwer zu sagen«, sagte Darla, »aber soweit ich das beurteilen kann, gibt es in keiner der beiden Gruppe echte Hardcorefans.«

Die Pause war vorüber und die Tagesordnung des Meetings wurde fortgesetzt. Es wurden strategische Diskussionen geführt, aber Darla beteiligte sich nicht daran. Sie war sichtlich frustriert über das Drama in ihrem Team, und weil so viel auf dem Spiel stand, schien sie unsicher oder sich nicht im Klaren darüber zu sein, was sie dagegen tun sollte.

In der nächsten Pause versammelten Jim, Darla, Jocko und ich uns erneut in einem Konferenzraum, um die Optionen zu besprechen.

»Ich glaube, ich lasse es besser einfach so laufen«, begann Darla. Sie hatte sich entschieden, keine Entscheidung zu treffen.

»Warum sagen Sie das?«, fragte ich. In den SEAL-Teams hatten wir unseren Führungskräften beigebracht, im Chaos entschlossen zu handeln. Jocko hatte mich gelehrt, dass man als Führender eine kämpferische Grundeinstellung haben sollte – lieber proaktiv als reaktiv. Das war entscheidend für den Erfolg eines jeden Teams. Statt die Situation unsere Entscheidungen diktieren zu lassen, mussten wir entschlossen handeln, um die Situation zu bestimmen. Doch für viele Führungskräfte war diese innere Einstellung nicht intuitiv. Viele gingen nach dem Prinzip »Abwarten und erst mal schauen« vor, weil sie nicht mit einem unvollständigen Bild

zurechtkamen. Es gab immer ein paar Risiken. Es gab keine hundertprozentig richtige Lösung.

»Also, ich bin mir wirklich nicht sicher, was da abläuft«, entgegnete Darla. »Eduardo und Nigel könnten beide lügen, sie könnten auch beide die Wahrheit sagen. Es gibt keine Möglichkeit, das herauszufinden. Und ich habe nicht genügend Informationen, um einzugreifen, deshalb denke ich, ich muss das sich einfach entwickeln lassen.«

»Und wie wird sich das wohl entwickeln, was glauben Sie?«, fragte ich.

»Das wird sich im Laufe der Zeit rausstellen. Aber sie arbeiten nicht gerne miteinander. Wenn sie feststellen, dass ich sie beide behalte, wird einer von ihnen gehen. Und wenn sie gehen wollen, bekommen sie sehr schnell Angebote von unseren Mitbewerbern. Sobald die etwas Neues gefunden haben – und das wird nicht lange dauern –, gehen sie und werden wahrscheinlich ein paar der besten Leute aus der Abteilung mitnehmen.«

»Gibt es noch irgendwelche anderen Optionen?«, wollte Jocko wissen.

»Tja, ich könnte einen von beiden entlassen. Aber welchen? Was ist, wenn ich den Falschen rausschmeiße? Dann vertraut das Team nicht mehr auf meine Urteilsfähigkeit und ich werde sie wahrscheinlich verlieren. Wenn ich den Richtigen entlasse, besteht definitiv das Risiko, dass das andere Team geht, weil ich damit gezeigt hätte, dass ich das eine bevorzuge. Deshalb glaube ich, einen von beiden zu entlassen ist schlimmer, als sie beide bleiben zu lassen. Ich glaube, ich weiß einfach nicht genug, um eine Entscheidung zu treffen.«

»Vielleicht doch«, sagte Jocko. Darla wusste bestimmt genug, um zu bestimmen, wie das Szenario sich entwickeln würde, und daher wusste sie genug, um eine Entscheidung zu treffen. »Es gibt noch eine andere Option.«

»Welche denn?«, fragte Darla ungläubig.

»Sie könnten beide entlassen.« Darla und Jim tauschten einen irritierten Blick. »Als Leif und ich gemeinsam in der Task Unit Bruiser waren«, fuhr Jocko fort, »gab es in einer anderen Task Unit im SEAL-Team ein großes Problem zwischen dem Task-Unit-Kommandanten und einem der Zugführer. Beide waren wichtige Führungskräfte in Positionen, die für die Leistungen der Task Unit von großer Bedeutung waren. Aber sie kamen einfach nicht miteinander aus. Sie hassten einander. Jeder schwärzte den anderen beim Kommandooffizier unseres SEAL-Teams und seinen Mitarbeitern an. Schließlich hatte unser Kommandooffizier – unser CEO –

die Nase voll. Er gab ihnen ein Wochenende Zeit, um herauszufinden, wie sie zusammenarbeiten konnten. Am Montagmorgen beharrten beide immer noch darauf, dass sie nicht zusammenarbeiten könnten, und jeder verlangte, dass der andere entlassen würde. Stattdessen feuerte der Kommandooffizier sie zu ihrer großen Überraschung alle beide.«

Es dauerte einen Moment, bis Darla das verdaut hatte. Sie war überrascht. Diese Option hatte sie gar nicht in Betracht gezogen.

»Ich will keinen von beiden verlieren, und schon gar nicht alle beide!«, sagte sie.

»Lassen Sie mich mal was fragen«, sagte ich. »Ist einer von beiden eine herausragende Führungskraft?«

»Nicht unbedingt«, gab Darla zu.

»Nicht unbedingt?«, wiederholte Jocko. »Sie haben keine Möglichkeit gefunden, um miteinander arbeiten zu können. Sie führen möglicherweise beide Bewerbungsgespräche bei anderen Firmen. Und jetzt intrigieren sie auch noch gegeneinander. All das hat schädliche Auswirkungen auf die Leistung Ihres Unternehmens. *Nicht unbedingt* die Art von Führungskräften, die ich gerne für mich arbeiten lassen würde.«

»Aber wenn ich das mache, was passiert dann mit ihren Abteilungen?«, fragte Darla. Sie machte sich Sorgen um die unmittelbaren Konsequenzen, die der Verlust an technischem Wissen und Know-how für die Firma nach sich ziehen würde, und um die Reaktionen ihrer Teams.

»Erstens haben Sie gesagt, Sie glauben, dass beide keine besonders überzeugten Anhänger innerhalb der Abteilungen haben«, sagte Jocko. »Selbst wenn es den einen oder anderen Getreuen gibt, wollen Sie wirklich, dass Leute, die gegenüber solchen Führungskräften loyal sind, für Ihr Unternehmen arbeiten? Lassen Sie mich die Frage mal so stellen: Gibt es irgendwelche High Potentials in den unteren Rängen, die ihre Aufgaben übernehmen könnten? Vielleicht ist es an der Zeit für eine Krisenbeförderung. Ich kann Ihnen beinahe garantieren, dass die wirklichen Fachkenntnisse über die verschiedenen Projekte bei den Leuten an vorderster Front liegen, nicht bei Eduardo und Nigel.«

»Da haben Sie wahrscheinlich recht«, sagte Darla.

»Absolut«, stimmte Jim zu, der dem Gespräch schweigend zugehört hatte.

»Wie wollen Sie wahrgenommen werden?«, fragte ich Darla. »Wollen Sie als jemand betrachtet werden, der sich den Forderungen, die sie stellen –

ihren Drohungen – beugt? Wollen Sie unentschlossen wirken?«

»Nein«, sagte Darla mit ausdrucksloser Stimme.

»Als Führungskraft wollen Sie – *müssen* Sie – als entschlossen, stark und bereit zum Treffen schwieriger Entscheidungen gesehen werden. Das Ergebnis mag ungewiss sein, aber Sie haben genügend Einblicke und Informationen, um einen Entschluss zu fällen«, sagte ich.

»Das ist einer von diesen Augenblicken«, ergänzte Jocko. »Glauben Sie mir, die Leute an vorderster Front verstehen diese Dynamik. Sie wissen, was abläuft. Sie werden das respektieren und ihre Loyalität Ihnen und der Firma gegenüber wird steigen.«

»Das ergibt Sinn«, gab Darla zu.

»Ich sage Ihnen noch etwas«, fügte Jocko hinzu. »Diese Typen sind wie Krebsgeschwüre. Ihre destruktive Einstellung breitet sich innerhalb der Abteilung aus und greift auch auf andere über. Je rascher Sie sie rausschneiden, desto weniger Schaden können sie anrichten, desto weniger Negativität breitet sich aus und, was das Wichtigste ist, desto weniger Leute wandern mit ihnen ab.«

»Was denken Sie, Jim?«, fragte Darla.

»Ich finde, das klingt vernünftig«, erwiderte Jim. »Jocko und Leif haben uns eingebläut, kämpferisch zu sein und uns den bestmöglichen Vorteil gegenüber dem Gegner zu verschaffen, trotz Ungewissheit entschlossen zu sein. Ich glaube, jetzt ist der perfekte Zeitpunkt gekommen, genau das zu tun. Es umzusetzen.«

Darla wurde für eine Stunde von dem externen Meeting freigestellt, um einen Plan zu schmieden. Dann rief sie ihren Entwicklungsleiter an und besprach den Plan mit ihm. Er fand ihn großartig und präsentierte gleich aus jeder Abteilung einen Kandidaten, der zum Aufstieg bereit und gewillt war. Die beiden Kandidaten hatten in der Vergangenheit bereits zusammengearbeitet und eine gute professionelle Beziehung aufgebaut. Der Entwicklungsleiter nahm die beiden beiseite und führte ein Gespräch mit ihnen, um ihre Kompetenz zu überprüfen. Er gab Darla nach kurzer Zeit die Rückmeldung, sie seien beide bereit und schon ganz aufgeregt, eine Stufe nach oben zu steigen, und er fügte hinzu, dass beide über sehr gute Kenntnisse der wichtigsten aktuellen Projekte verfügten.

Darla weihte Jim in die Einzelheiten des Plans ein. Dann setzte sie den Plan mit Entschlossenheit um. Sie ließ die Personalabteilung des

Unternehmens ein Schreiben an Eduardo wie auch an Nigel aufsetzen. Die Personalabteilung verfasste das Kündigungsschreiben für beide und der Sicherheitsdienst geleitete sie aus dem Gebäude heraus. Die IT-Abteilung löschte ihren Mailzugriff, ihre Telefondaten und ihren Zugang zum firmeninternen Intranet. Für Nigel und Eduardo war das Spiel aus.

* Chris Kyle, Autor des New-York-Times-Bestsellers American Sniper und Vorlage für den Film American Sniper.

** Unser Rufzeichen zu diesem Zeitpunkt und in diesem speziellen Operationsgebiet.

KAPITEL 12

Disziplin gleich Freiheit – der Zwiespalt des Führens

Jocko Willink

Der Zwiespalt des Führens:
Eine gute Führungskraft muss

- selbstbewusst sein, aber nicht eitel,
- mutig sein, aber nicht waghalsig
- wettbewerbsorientiert sein, aber ein großzügiger Verlierer,
- auf Details achten, ohne sich darin zu verlieren,
- Stärke, aber auch Ausdauer haben,
- führen und folgen können,
- bescheiden sein, ohne sich passiv zu verhalten,
- aggressiv sein, aber dabei die Grenzen einhalten,
- ruhig sein, aber nicht still,
- gelassen sein, aber nicht wie ein Roboter agieren, logisch sein, aber nicht frei von Emotionen,
- den Truppen nahestehen, aber nicht so nahe, dass einer für ihn wichtiger wird als der andere oder wichtiger als das Wohl des Teams und nicht so nahe, dass sie vergessen, wer die Führung hat.

Eine gute Führungskraft braucht nichts zu beweisen, muss jedoch alles überprüfen.

Bagdad, Irak: Disziplinwandel

»Ziel gesichert«, kam die Nachricht über das Funknetz unseres SEAL-Zugs herein. Wir hatten soeben mit einem großen Sprengsatz die Eingangstür des Zielgebäudes aufgesprengt und unser Angriffsteam durchsuchte systematisch jeden Raum, eliminierte Gefahren und sorgte dafür, dass wir die Kontrolle über das komplette Gebäude hatten. Jetzt war es an der Zeit festzustellen, wen wir getötet oder gefangen genommen hatten, und Informationen zusammenzutragen.

Ich war SEAL-Zugführer auf meinem ersten Einsatz im Irak. Der Großteil unserer Missionen bestand aus den sogenannten »Capture-/Kill-Missionen« oder Zielangriffen. Bei meinem ersten Einsatz im Irak wurden sie fast ausschließlich nachts durchgeführt.

Die Missionen verliefen im Allgemeinen nach einem ähnlichen, vorhersagbaren Muster. Anhand der nachrichtendienstlichen Informationen, die wir von unseren übergeordneten Hauptquartieren bekamen oder bei vorherigen Einsätzen erlangt hatten, bestimmten wir den Aufenthaltsort eines (oder mehrerer) Terroristen. Dann plante und unternahm unser Zug den Angriff auf das Zielgebäude – ein Wohnhaus, eine Arbeitsstätte oder ein geheimer Unterschlupf –, um die Terroristen gefangen zu nehmen und Informationen zu erhalten. Beim Betreten eines Zielgebäudes durchsuchten unsere SEALs rasch alle Räume und kontrollierten die darin vorgefundenen Personen. Dann führten wir eine kurze Befragung der Männer im militärfähigen Alter durch, identifizierten mutmaßliche Terroristen oder Aufständische, nahmen sie fest und brachten sie zu weiteren Befragungen oder zur Haft in Arrestzellen. Ehe wir gingen, durchsuchten wir das Gebäude auch nach nachrichtendienstlichen Informationen und Beweisstücken, die vor einem irakischen Gericht zur Verurteilung der festgenommenen Person oder Personen dienen konnten. Solche Beweisstücke bestanden beispielsweise aus Material zur Herstellung von Bomben, aus Waffen oder aus allem anderen, das uns entweder zu anderen Aufständischen führen oder zur Anklage gegen die von uns festgenommenen Verdächtigen dienlich sein konnte.

Das Patrouillieren durch Städte, das Aufbrechen von Türen, das Durchsuchen von Gebäuden und die Gefangennahme oder Tötung von Übeltätern hatten wir intensiv geübt. Aber wir waren keine Polizisten. Wir hatten nur eine sehr grundlegende Ausbildung zum Durchsuchen von Gebäuden nach Informationen und der korrekten Sicherung von

Beweismitteln. Aber wie schwierig konnte das schon sein? Bei den ersten Einsätzen unseres Zuges taten wir das, was jede wilde Truppe von durchtrainierten, bewaffneten jungen Männer tun würde: Wir durchwühlten die Räume. Auch wenn der Feind sehr geschickt darin war, Waffen und Beweisstücke zu verstecken, bewiesen die SEALs doch eine besondere Fertigkeit, Dinge aufzubrechen, um herauszufinden, was darin verborgen worden war. Wir warfen Möbelstücke um, leerten Schreibtisch- und Schrankschubladen auf den Boden, rissen Vorhänge aus den Schienen und Bilder von den Wänden. Wir zerschmetterten alles, was so aussah, als könne darin etwas versteckt sein, darunter Fernsehgeräte, Schränkchen und Radioapparate. Oft fanden wir Beweismittel an Stellen, wo man sie am wenigsten erwartet hätte. Aber wir verursachten bei diesem Vorgang ein solches Durcheinander, dass wir hinterher alles noch einmal durchsehen mussten, um zu überprüfen, was eigentlich schon durchsucht worden war. Das heißt, wir mussten alles wegräumen, was zerbrochen und auf den Boden geworfen worden war, um unter den Teppichen nach Falltüren zu suchen, unter denen Schmuggelware versteckt sein konnte. Auch wenn wir häufig die gesuchten Beweisstücke oder Informationen fanden, kam es mehrfach vor, dass sie zurückgelassen wurden, weil niemand den ausdrücklichen Befehl erhalten hatte, sie einzusammeln. Der gesamte Prozess war recht zeitaufwendig, im Allgemeinen dauerte er rund 45 Minuten. So lange in einem Gebäude zu bleiben, nachdem der Lärm der Türsprengung und die Durchsuchung die gesamte Nachbarschaft über unsere Gegenwart informiert hatte, machte uns verwundbar für Gegenangriffe der Aufständischen.

Nachdem wir eine Reihe solcher Missionen durchgeführt hatten, wurden durch ein neues irakisches Gerichtssystem (bestehend aus irakischen Richtern und amerikanischen Beratern) strengere Anforderungen für das Erbringen von Beweismitteln eingeführt, darunter auch eine dokumentierte Beweismittelkette (und die erforderlichen Akten) für jeden Gegenstand sowie eine schriftliche Erklärung darüber, woher *genau* dieses Beweismittel stammte – bis hin zu dem Detail, aus welchem Raum in welchem Gebäude es entnommen worden war. Auf diese Weise konnten die Beweismittel mit einem höheren Grad an Zuverlässigkeit verwendet werden.

Plötzlich wurde die rudimentäre und äußerst undisziplinierte Durchsuchungsmethode unseres SEAL-Zuges – das Durchwühlen –

dadurch zum Problem. Deshalb beauftragte ich meinen unterstützenden Zugführer – auch Assistant Officer in Charge oder AOIC genannt – damit, eine effizientere Beweismittelsicherstellungsmethode zu entwickeln, um zu gewährleisten, dass wir uns an die Erfordernisse der neuen irakischen Gerichtsbarkeit hielten. Mein AOIC, ein junger, begeisterungsfähiger und kampfeslustiger SEAL, empfand dies als Ansporn zum Agieren und Führen. Er nahm die Aufgabe sehr ernst und setzte sich intensiv mit ihr auseinander.

Ein paar Tage später legte er mir seinen Plan vor. Zunächst erschien er komplex, möglicherweise ein Verstoß gegen das Prinzip der Einfachheit. Doch als er ihn mir näher erläuterte, wurde deutlich, dass jeder Person die Durchführung einer einfachen Aufgabe zugewiesen wurde, während andere Teilnehmer der Operation parallel dazu andere Aufgaben durchführten. Es war tatsächlich ein einfacher Plan und eine systematische Methode, unsere Effektivität bei der Sicherung von Beweismaterial zu verbessern. Der Plan wies bestimmten Mitgliedern eines Durchsuchungstrupps spezielle Aufgaben zu: Einer erstellte eine Skizze des Hauses und der Raumaufteilung, ein anderer versah jedes Zimmer mit einer Nummer, einer machte Video- und Fotoaufnahmen von jedem Beweisstück, das gefunden wurde. Jedem Raum wurde ein einzelner SEAL zugewiesen, der als »Zimmerverantwortlicher« für alles darin verantwortlich war. Die Durchsuchungen sollten systematisch und auf organisierte Art und Weise erfolgen, vom Boden nach oben, damit wir nicht mehr in dem herumwühlen mussten, was wir bereits auf den Boden geworfen hatten.

Der Zimmerverantwortliche sammelte alle Schmuggelware oder möglichen Beweismittel ein und steckte sie in eine mitgebrachte Plastiktüte. Er beschriftete diese Tüte, damit jeder wusste, wer welches Beweisstück in welchem Raum gefunden hatte. Wenn die Durchsuchung beendet war, strich der Zimmerverantwortliche die zugewiesene Raumnummer durch, sodass alle wussten, dieser Raum war bereits durchsucht worden. Schließlich behielt der Zimmerverantwortliche die im Zielgebäude zusammengetragenen Plastiktüten so lange, bis wir wieder im Basislager waren und er sie persönlich und auf organisierte Art und Weise dem Informationsauswertungsteam übergeben konnte, womit die Beweismittelkette aufrechterhalten wurde. Zurück im Basislager brachten der Skizzenzeichner und der Nummernzuweiser Klebeband auf dem Boden an, auf dem die Raumnummern notiert waren. Dann ging das

Durchsuchungskommando zu dem Klebeband und legte die Beweismittelbeutel an die richtige Stelle. Wenn das Auswertungsteam mit der Analyse der Informationen begann, wussten sie bereits, in welchem Gebäude und in welchem Raum sie gefunden worden waren. Zudem wusste es, wer das Beweismittel zusammengetragen hatte, falls es irgendwelche Fragen dazu gab.

Auch wenn der Plan sich zunächst komplex anhörte, war er doch tatsächlich recht einfach, wenn er erst mal auf die individuellen Rollen heruntergebrochen wurde. Ich nahm außerdem an, dass die Erfüllung jeder einzelnen dieser Pflichten nicht mehr als zehn Minuten dauerte, und wenn sie alle gleichzeitig ausgeführt wurden, versetzte diese disziplinierte Vorgehensweise uns in die Lage, unseren Auftrag mit weitaus mehr Effizienz und Geschwindigkeit zu erfüllen, als unsere undisziplinierte Durchwühlmethode erlaubte.

Mein AOIC hatte einen exzellenten Plan entwickelt, der die Sammlung von Beweismitteln deutlich zu verbessern versprach. Nun mussten wir unseren SEAL-Zug in diesen Plan einweisen. Ich ließ den AOIC ein paar PowerPoint-Folien erstellen, um den neuen Prozess zu erläutern. Es war eine recht einfache Einweisung, bei der die Rollen, die Verantwortlichkeiten und die Abläufe der Methode erklärt wurden. Wir beriefen den Zug ein und gingen den Plan durch.

Da der Mensch sich Veränderungen tendenziell entgegenstellt, stießen wir sofortig auf Widerstand. »Das dauert zu lange«, beklagte sich ein SEAL.

»Warum ändern wir überhaupt etwas an unserer Vorgehensweise? Was funktioniert, muss man doch auch nicht reparieren!«, fügte ein anderer hinzu.

»Ich geb doch nicht die Zielscheibe ab und warte darauf, erschossen zu werden, während wir das alles durchführen!«, rief ein erfahrener SEAL. »Dabei werden Leute zu Tode kommen.« Seiner Auffassung nach hätte die Umsetzung des Plans unsere augenblickliche Verdammnis zur Folge.

Der gesamte Zug war vehement gegen den neuen Plan.

Deshalb musste ich das *Warum* erklären. »Hört zu«, begann ich. »Wer von den Anwesenden hat schon mal einen Raum durchsucht, der bereits durchsucht worden war?« Die Jungs gaben zu, dass dies auf fast jeden zutraf. »Wer von euch hat schon mal einen Blick in ein chaotisches Schlafzimmer in einem Zielgebäude geworfen und sich gefragt, ob es nun

schon durchsucht worden ist oder nicht?« Wieder traf dies auf die meisten zu. Ich fuhr fort: »Wer hat bei unserem letzten Zielgebäude das obere Badezimmer durchsucht?« Sie sahen mich ausdrucklos an. Ich kannte die Antwort: »Keiner.« Bei unserer Rückkehr hatten wir festgestellt, dass das Badezimmer überhaupt nicht durchsucht worden war; wir hatten es ausgelassen. »Tatsache ist, dass wir nicht gerade die beste Arbeit leisten. Die Standards für Beweismittel sind angehoben worden. Wir müssen es besser machen. Diese Methode gibt uns eine gute standardisierte Vorgehensweise an die Hand, der wir folgen können. Mit etwas Disziplin und Training werden wir bei unseren Durchsuchungen sehr viel effektiver sein als zuvor. Deshalb werden wir diese Methode ausprobieren. Lasst uns ein paar Testläufe machen und schauen, wie sie funktioniert.«

Es gab einiges Murren, doch der SEAL-Zug gehorchte widerwillig. Wir legten unsere Ausrüstung an und machten uns auf den Weg zu ein paar abgelegenen Gebäuden der Militärbasis, die wir vor unseren Missionen für Durchlaufproben nutzten. Vor Ort sprachen wir den Plan noch einmal durch und dann setzten wir ihn um – eine richtige Generalprobe. Beim ersten Durchlauf benötigten wir eine halbe Stunde, was recht lang ist, aber immer noch weniger als die 45 Minuten, die es zuvor gedauert hatte. Wir gingen zu einem anderen Gebäude und spielten es dort noch einmal durch. Jetzt kannten die Leute ihre Aufgaben besser und verstanden die Abläufe. Der zweite Durchlauf dauerte rund 20 Minuten. Wir gingen zu einem dritten Gebäude. Diesmal brauchten wir zehn Minuten. Jetzt waren die Jungs überzeugt. Die Anwendung einer disziplinierten Durchsuchungsmethode verbesserte unsere Effektivität und Effizienz erheblich. Sie bedeutete eine geringere Wahrscheinlichkeit, dass wir wichtige Beweismittel und Informationen übersahen. Sie erhöhte auch unsere Geschwindigkeit, was bedeutete, dass wir weniger Zeit an dem Ziel verbringen mussten, und das wiederum verringerte unser Risiko eines feindlichen Angriffs.

An diesem Abend setzten wir die neue Methode zum ersten Mal bei einem realen Einsatz im Stadtzentrum von Bagdad ein. Wie die Uhrwerke sicherten und durchsuchten wir das Zielgebäude – und das alles in weniger als 20 Minuten. Als wir zu unserem Lager zurückkehrten, wurden alle zusammengetragenen Beweismittel in ordentliche, nach Zimmern getrennte Stapel gelegt. In der folgenden Zeit nahmen wir geringfügige Anpassungen an unserer neuen Prozedur vor, die eine noch größere Effizienz zur Folge

hatten: zum Beispiel verschließbare Plastikbeutel, die den Gefangenen um den Hals gehängt wurden und ihre persönlichen Habseligkeiten sowie die bei ihnen gefundenen Beweisstücke enthielten. Auf der Basis dieser soliden, disziplinierten Durchsuchungsmethode war es einfach, kleine Anpassungen vorzunehmen, um die Effizienz und Effektivität unseres Teams zu vergrößern.

Mit der neuen Methode waren wir nicht nur schneller, sondern verbesserten auch deutlich die Qualität unserer Beweismittelbeschlagnahmung. Bei der früheren Durchwühlmethode hatten wir Zeitbeschränkungen unterlegen und waren unfähig gewesen, den Überblick über die nachlässig eingesammelten Beweismittel zu bewahren, und das hatte uns daran gehindert, mehrere Gebäude pro Nacht zu durchsuchen. Mit unserer neuen, disziplinierten Vorgehensweise dagegen konnten wir unsere Sucheinsätze so schnell durchführen, dass wir nun zwei, manchmal sogar drei Ziele in einer einzigen Nacht ansteuern konnten, und das alles mit dem Ergebnis voneinander getrennter und gut sortierter Beweismittel. Unsere Freiheit, Einsätze und Aktionen durchzuführen, hatte sich durch disziplinierte Abläufe deutlich gesteigert. Disziplin gleich Freiheit.

Disziplin beginnt allmorgendlich, wenn der erste Wecker klingelt. Ich sage »der erste Wecker«, weil ich drei habe, wie es mir von einem der gefürchtetsten und meistrespektierten Ausbilder im SEAL-Training beigebracht wurde. Einer ist elektrisch, einer ist batteriebetrieben und einer ist zum Aufziehen. Auf diese Weise gibt es keine Entschuldigung dafür, nicht aus dem Bett gekommen zu sein, besonders bei alldem, was von diesem *Augenblick der Entschlossenheit* abhängt. Der Moment, in dem der Wecker klingelt, ist der erste Test; er bestimmt den Grundton des restlichen Tages. Der Test ist nicht besonders komplex: Wenn der Wecker klingelt, stehen Sie dann auf, oder bleiben Sie gemütlich liegen und schlafen wieder ein? Wenn Sie die *Disziplin* besitzen aufzustehen, gewinnen Sie – Sie bestehen den Test. Wenn Sie in diesem Moment eine mentale Schwäche aufweisen und diese Schwäche Sie im Bett festhält, scheitern Sie. Auch wenn das nur eine Kleinigkeit zu sein scheint, lässt sich eine solche Schwäche auf Entscheidungen von größerer Bedeutsamkeit übertragen. Aber wenn Sie Disziplin walten lassen, überträgt sich das ebenfalls auf wesentlichere Elemente Ihres Lebens.

In der SEAL-Ausbildung lernte ich: Wenn ich zusätzliche Zeit haben wollte, um das Lehrmaterial zu studieren, das wir erhielten, um unsere Stube und meine Uniformen für eine Inspektion vorzubereiten oder um einfach mal schmerzende Muskeln zu strecken, musste ich mir diese Zeit *schaffen*, denn im festgelegten Zeitplan existierte sie nicht. Als ich meinem ersten SEAL-Team beitrat, setzte ich diese Praxis fort. Wenn ich zusätzliche Zeit haben wollte, um meine Ausrüstung in Schuss zu halten, meine Waffen zu reinigen, Taktiken oder neue Technologien zu erlernen, musste ich mir diese Zeit *schaffen*. Und die einzige Methode, mit der man sich Zeit *schaffen* kann, ist frühes Aufstehen.

Frühes Aufstehen war das erste Beispiel, das mir bei den SEAL-Teams auffiel, bei denen Disziplin tatsächlich den Unterschied zwischen gut und außergewöhnlich ausmachte. Ich beobachtete es bei einigen der älteren, erfahreneren SEALs. Diejenigen, die sich vor allen anderen an die Arbeit machten, galten auch als die besten Einsatzkräfte. Das heißt, sie hatten die beste Kampfausrüstung, waren die besten Schützen und wurden am meisten respektiert. Das alles ließ sich auf Disziplin zurückführen. Mit Disziplin meine ich keinen strengen Offizier, der zur Einhaltung von Vorschriften zwingt. Vielmehr bezeichne ich mit dem Begriff »Disziplin« eine angeborene Selbstdisziplin – eine Sache des persönlichen Willens. Die besten SEALs, mit denen ich zusammengearbeitet habe, waren unweigerlich auch die diszipliniertesten. Sie standen früh auf. Sie trainierten jeden Tag. Sie studierten Taktikmethoden und Technologien. Sie übten ihr Handwerk. Manche von ihnen gingen auch mal raus, tranken und blieben bis in die Morgenstunden auf. Aber sie standen trotzdem früh auf und erhielten die Disziplin auf jeder Ebene aufrecht.

Wenn SEALs Kampfeinsätze durchführen, ist Disziplin von größter Bedeutung. SEAL-Einsatzkräfte müssen 50 bis 100 Pfund an Ausrüstung schleppen. Die Temperaturen können extrem heiß oder bitterkalt sein. Bei einer Marschpause können sie sich nicht einfach zu Boden plumpsen lassen und die Last abwerfen. Sie müssen taktisch vorgehen – langsam und ruhig. Wenn sie essen oder trinken wollen, können sie nicht einfach alles fallen lassen und in ihrem Gepäck herumwühlen, sondern müssen warten, bis sie sich in einer sicheren Position befinden. Egal wie erschöpft sie vom Schlafmangel sein mögen, SEAL-Einsatzkräfte müssen auch in Ruhephasen wachsam und aufmerksam bleiben, damit der Feind sie nicht überraschen

kann. Nichts ist leicht. Die Verlockung, es sich einfacher zu machen, ist stets vorhanden. Das ist genauso leicht, wie morgens im Bett zu bleiben und auszuschlafen. Aber Disziplin ist unerlässlich für den Erfolg und den Sieg einer jeden Führungskraft und jedes Teams.

Auch wenn Disziplin Kontrolle und Askese verlangt, führt sie letztlich zu Freiheit. Wenn Sie die Disziplin haben, morgens früh aufzustehen, werden Sie mit mehr Freizeit belohnt. Wenn Sie die Disziplin haben, Ihre Ausrüstung anzubehalten, gewöhnen Sie sich daran und können sich freier damit bewegen. Je mehr Disziplin Sie beim Trainieren haben, je mehr Sie sich körperlich fordern und je stärker Sie werden, desto leichter fühlt Ihr Gepäck sich an, und desto müheloser können Sie damit umherlaufen.

Als ich auf Führungspositionen befördert wurde, bemühte ich mich, meine persönliche Disziplin ständig zu verbessern. Aber ich erkannte rasch, dass Disziplin nicht nur die wichtigste Eigenschaft eines Individuums, sondern auch eines Teams ist. Je disziplinierter die Standardabläufe sind, die ein Team ausführt, desto mehr Freiheit besitzt es, das Dezentrale Kommando zu praktizieren (Kapitel 8) und damit schneller, gründlicher und effizienter zu agieren. So wie ein Individuum durch Selbstdisziplin brilliert, wird auch eine Einheit mit strafferen und disziplinierteren Prozeduren und Prozessen herausragen und siegen.

Ich brachte die Idee der disziplinierten Standardabläufe in die Task Unit Bruiser ein. Es gab zwar bereits alle möglichen Standardabläufe, denen SEAL-Züge und Task Units folgten – wie wir auf Feindkontakt in einer Abfolge von vorherbestimmten Aktionen reagieren, die als »Immediate Action Drills« bezeichnet werden, wie wir anhand einer Standardmethode patrouillieren, die sich von Zug zu Zug kaum unterscheidet –, doch wir entwickelten sie noch ein bisschen weiter. Wir standardisierten die Art und Weise, wie wir Fahrzeuge beluden. Wir standardisierten die Art und Weise, wie wir in ein Zielgebäude hineinmarschierten. Wir standardisierten die Art und Weise, wie wir Gebäude verließen. Wir standardisierten die Art und Weise, wie wir die Mannschaft durchzählten, um sicherzustellen, dass wir vollzählig waren. Wir standardisierten sogar unsere Prozedur am Funkgerät, sodass die wichtigsten Informationen schnell und klar und ohne Verwirrung der gesamten Truppe übermittelt werden konnten. Praktisch alles, was wir taten, hatte eine disziplinierte Methodik.

Aber es gab und gibt einen Widerspruch in der strikten Disziplin, die wir einhielten. Statt uns starrer und weniger improvisationsfähig zu machen, machte uns diese Disziplin tatsächlich flexibler, anpassungsfähiger und effizienter. Sie ermöglichte uns, kreativ zu sein. Wenn wir mitten in einem Einsatz eine Planänderung durchführen wollten, mussten wir nicht einen komplett neuen Plan schaffen. Wir hatten die Freiheit, innerhalb des Schemas unserer disziplinierten Prozeduren zu arbeiten; wir mussten nichts weiter tun, als sie miteinander zu verknüpfen und zu erklären, welcher kleine Bestandteil des Plans sich verändert hatte. Wenn wir Schützenteams, Teileinheiten und sogar ganze Züge untereinander austauschen wollten, konnten wir das mühelos tun, denn jedes Element ging nach denselben grundlegenden Prozeduren vor. Und was vielleicht das Wichtigste war: Wenn etwas schiefging und der Nebel des Krieges einsetzte, fielen wir in unsere disziplinierten Abläufe zurück, die uns die größten Herausforderungen des Kampfes überwinden ließen.

Während größere Disziplin zumeist zu mehr Freiheit führt, gibt es einige Teams, die von ihnen auferlegter Disziplin so eingeschränkt werden, dass dies ihrer eigenen Entscheidungs- und Gedankenfreiheit und der ihrer Führungskräfte im Wege steht. Wenn den Führenden und den Truppen an der Front die Anpassungsfähigkeit fehlt, wirkt sich das schädlich auf die Teamleistung aus. Es gilt daher, das Gleichgewicht zwischen Disziplin und Freiheit zu finden und sorgsam zu bewahren. Darin liegt die Gegensätzlichkeit: Disziplin – strenge Regeln, Herrschaft und Kontrolle – mag als das Gegenteil totaler Freiheit erscheinen, der Fähigkeit, ohne jede Einschränkung zu handeln, zu sprechen oder zu denken. Aber tatsächlich ist Disziplin nicht das Gegenteil von Freiheit. Disziplin ist der *Weg* zur Freiheit.

Das Prinzip

Jede Führungskraft vollzieht eine Gratwanderung. Genau das macht Führen zu einer so großen Herausforderung. Genau wie Disziplin und Freiheit gegensätzliche Kräfte sind, die ausgeglichen werden müssen, muss in der Führung das Gleichgewicht zwischen einander scheinbar widersprechenden Qualitäten gefunden werden, zwischen zwei Extremen. Die schlichte Erkenntnis dieser beiden widerstreitenden Kräfte ist eins der mächtigsten

Werkzeuge, über die ein Führender verfügt. Vor diesem Wissenshintergrund kann er die gegensätzlichen Kräfte leichter ausbalancieren und mit maximaler Effektivität führen.

Eine Führungskraft muss führen, aber auch bereit sein zu folgen. Gelegentlich befindet sich ein anderes Teammitglied – vielleicht ein Untergebener – in einer besseren Position, um einen Plan zu entwerfen, eine Entscheidung zu treffen oder in einer bestimmten Situation die Führung zu übernehmen. Vielleicht verfügt diese rangniedrigere Person über bessere Fachkenntnisse in einem bestimmten Bereich oder größere Erfahrung. Vielleicht hat sie einfach eine bessere Methode gefunden, um die Mission zu erfüllen. Gute Führungskräfte müssen dies begrüßen, Ego und persönliche Zielsetzungen hintanstellen und dafür sorgen, dass das Team die größte Chance hat, seine strategischen Ziele zu erreichen. Ein echter Führer lässt sich nicht davon einschüchtern, wenn andere vortreten und die Verantwortung übernehmen; nur Führungskräfte ohne ausreichendes Selbstvertrauen hegen die Befürchtung, von anderen in den Schatten gestellt zu werden. Wenn das Team erfolgreich ist, bringt dies Anerkennung für die Verantwortlichen mit sich, aber eine Führungskraft sollte nicht auf diese Anerkennung aus sein. Ein Führender muss selbstbewusst genug sein, um einem anderen zu folgen, wenn die Situation es verlangt.

Wer führt, muss aggressiv sein, aber nicht herrisch. SEALs sind für ihren Ehrgeiz bekannt, große Herausforderungen anzunehmen und Missionen zu erfüllen. Manch einer mag mich der übersteigerten Aggressivität bezichtigen. Aber ich habe mein Bestes getan, dass jeder mir im Rang Nachgeordnete sich jederzeit mit Bedenken, Ideen, Vorstellungen und sogar Widerspruch an mich wenden konnte. Wenn sie das Gefühl hatten, dass etwas nicht in Ordnung war oder dass es eine bessere Umsetzungsmethode gab, ermunterte ich sie ungeachtet ihres Ranges, mit Fragen zu mir zu kommen und eine anderslautende Sichtweise zu äußern. Ich hörte ihnen zu, besprach neue Optionen und kam gemeinsam mit ihnen zu einem Entschluss, wobei ich häufig einen Teil oder sogar die Gesamtheit ihrer Ideen übernahm, wenn diese sinnvoll waren. Waren sie nicht sinnvoll, so diskutierten wir die Gründe dafür und trennten uns mit einer besseren Vorstellung dessen, was wir zu erreichen versuchten. Ungeachtet dessen wussten meine Untergebenen aber auch, dass sie ihre Gedanken besser für

sich behielten, wenn sie sich über die schwere Arbeit oder das unablässige Drängen zur Erfüllung der Mission beklagen wollten.

Eine Führungskraft muss gelassen sein, aber nicht roboterhaft. Es ist normal – und notwendig –, Gefühle zu zeigen. Die Teammitglieder müssen verstehen, dass ihr Vorgesetzter sich um sie und ihr Wohlergehen sorgt. Aber eine Führungskraft muss ihre Emotionen auch im Griff haben. Wenn sie ihre eigenen Emotionen nicht unter Kontrolle hat, wie kann sie dann erwarten, die Kontrolle über irgendetwas anderes zu haben? Führungskräfte, die die Geduld verlieren, verlieren auch Respekt. Gleichzeitig würde es sie aber auch vollkommen emotionslos und roboterhaft wirken lassen, wenn sie niemals Ärger, Trauer oder Frustration zeigten. Und Robotern folgt man nicht.

Natürlich muss eine Führungskraft selbstbewusst sein, aber nicht eitel. Selbstvertrauen ist ansteckend und eine hervorragende Eigenschaft für den Führenden wie für das Team. Geht es jedoch zu weit, führt Übermut zu Selbstzufriedenheit und Arroganz, und dies kann letztlich das gesamte Team zum Scheitern bringen.

Eine Führungskraft muss beherzt sein, aber nicht wagemutig. Sie muss bereit sein, Risiken einzugehen und mutig zu handeln, darf aber niemals rücksichtslos vorgehen. Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, Risiken so weit wie möglich auszuschalten, damit sie unter Kontrolle bleiben und die Mission erfüllt werden kann, ohne das Team zu opfern oder alle entscheidenden Ressourcen aufzubrauchen.

Führungskräfte müssen wettbewerbsorientiert sein, aber auch gute Verlierer. Sie müssen die Konkurrenz anfeuern und sich selbst und ihre Teams zu Höchstleistungen antreiben. Doch sie dürfen nie ihren Wunsch nach persönlichem Erfolg über den Missionserfolg des gesamten Teams stellen. Führungskräfte müssen professionell agieren und die Leistungen anderer würdigen.

Eine Führungskraft muss auf die Details achten, doch sie darf nicht von ihnen besessen sein. Ein guter Vorgesetzter lässt sich nicht auf Kosten des strategischen Erfolgs von den Einzelheiten eines taktischen Problems in die Knie zwingen. Er überwacht und kontrolliert die Fortschritte des Teams bei den wichtigsten Aufgaben. Doch er darf sich nicht in Details verzetteln und damit den Gesamtüberblick einbüßen.

Eine Führungskraft muss stark und zudem ausdauernd sein, nicht nur physisch, sondern auch mental. Sie muss die Fähigkeit besitzen, über einen längeren Zeitraum hinweg Höchstleistungen zu erbringen. Wer führt, muss sich selbst und sein Team vorantreiben können, um unbegrenzt ein hohes Leistungsniveau aufrechtzuerhalten.

Führungskräfte müssen bescheiden sein, aber nicht passiv, ruhig, aber nicht still. Sie müssen Demut besitzen und die Fähigkeit, ihr Ego unter Kontrolle zu halten und anderen zuzuhören. Sie müssen Fehler und Versagen eingestehen, die Verantwortung dafür übernehmen und einen Weg finden, um ihre Wiederholung zu vermeiden. Doch sie müssen auch das Wort ergreifen können, wenn es darauf ankommt. Sie müssen für das Team einstehen und respektvoll einer Entscheidung, einem Befehl oder einer Anweisung Widerstand leisten, wenn es dadurch zu negativen Auswirkungen für den Gesamterfolg der Mission kommen könnte.

Eine Führungskraft muss ihren Untergebenen nahestehen, aber nicht zu nahe. Die besten Führungskräfte verstehen die Motivation ihrer Teammitglieder und kennen ihre Leute – ihr Leben und ihre Familien. Doch sie dürfen den Untergebenen niemals so nahekommen, dass einer wichtiger wird als die anderen oder sogar wichtiger als die Mission selbst. Sie dürfen niemals so enge Beziehungen aufbauen, dass das Team vergisst, wer die Verantwortung trägt.

Eine Führungskraft muss sich nicht beweisen, aber alles unter Beweis stellen. Aufgrund von Rang und Position begreift das Team, das der Führende die Verantwortung hat. Eine gute Führungskraft gibt mit ihrer Position nicht an. Sich um winzige Details zu kümmern, nur um dem Team Führungsautorität zu beweisen, ist ein Kennzeichen von mangelhafter, unerfahrener Führung, der es an Vertrauen fehlt. Da das Team versteht, dass der Vorgesetzte *de facto* die Verantwortung trägt, muss er in dieser Hinsicht nichts beweisen. In anderer Hinsicht jedoch muss er alles unter Beweis stellen: Jedes Mitglied des Teams muss das Vertrauen und die Zuversicht entwickeln, dass der Führende zu guten Einschätzungen gelangt, die Ruhe bewahrt und die richtigen Entscheidungen trifft, wenn es darauf ankommt. Führende müssen sich diesen Respekt verdienen und sich seiner würdig erweisen, indem sie durch ihr Handeln zeigen, dass sie sich um das Team kümmern und auf seine langfristigen Interessen und sein Wohlergehen

achten. In dieser Hinsicht muss eine Führungskraft Tag für Tag alles unter Beweis stellen.

Schließlich muss eine Führungskraft Extreme Ownership praktizieren und gleichzeitig auch den Führenden der niedrigeren Ränge die Ausübung von Kontrolle gewähren.

Es gibt darüber hinaus noch zahllose andere Führungsgegensätze, die sorgfältig ausbalanciert werden müssen. Wenn eine Führungskraft in Schwierigkeiten gerät, liegt die Wurzel des Problems zumeist darin, dass sie sich zu weit in eine Richtung bewegt hat und vom Kurs abgekommen ist. Das Bewusstsein für die Gegensätzlichkeiten des Führens ermöglicht diese Erkenntnis und damit auch eine Korrektur.

Geschäftliche Umsetzung

Endlich traf der Chief Financial Officer (CFO) mich zwischen zwei Meetings alleine an und stellte klar: Die gesamte Elektrotechnikabteilung machte Verluste. Er konnte nicht glauben, dass Andy, der CEO des Unternehmens, die Abteilung aufrechterhielt. Vielleicht würden sie irgendwann in der Zukunft das Ruder herumreißen und wieder profitabel werden. Doch diese Zukunft war wahrscheinlich mehr als fünf Jahre entfernt, fünf sehr lange Jahre für die Baubranche, in der Marktbedingungen, Wetter, Wettbewerb, Vertragskonditionen und Arbeitskosten die Umstände radikal verändern konnten.

»Das Einzige, was wir tun können, um sie profitabel zu machen, ist, ihnen 30 bis 50 Prozent über dem Marktwert für Elektroarbeiten zu bezahlen. Und wenn wir das machen, dann verdienen sie natürlich Geld, aber wir fahren große Verluste ein.«

»Was glauben Sie, warum Andy die Abteilung weiterlaufen lässt?«, fragte ich neugierig. »Er ist doch ein cleverer Bursche. Er muss doch sehen, was passiert.«

Der CFO sah zu Boden und blickte sich dann in alle Richtungen um. »Es ist wegen Mike«, erklärte er feierlich.

»Mike, der Leiter der Elektrotechnikabteilung?«, fragte ich.

»Genau. Der ist ein alter Kumpel von Andy«, erwiderte der CFO, »und ein sehr guter Freund, der mit ihm schon durch dick und dünn gegangen ist.«

»Okay«, sagte ich, denn ich verstand, was er damit sagen wollte. Andy nahm Rücksicht auf seinen Freund. »Was sind denn die Konsequenzen davon, dass die Elektrotechnikabteilung weiterbetrieben wird?«

»Wenn wir sie beibehalten, verlieren wir weiterhin Kapital. Das allein bringt uns noch nicht um«, entgegnete der CFO. »Aber wenn wir so knapp bei Kasse sind und dann irgendwelchen unerwarteten Kosten gegenüberstehen, wären wir extrem gefährdet. Ich habe kein Problem mit Risiken, aber das hier ergibt einfach keinen Sinn.«

Am nächsten Tag setzte ich mich mit Andy zusammen. Ich arbeitete zwar schon seit ungefähr einem Jahr für das Unternehmen, hatte aber bisher überwiegend mit dem mittleren Management Kontakt gehabt. Meine letzten beiden Workshops hatte ich für die Führungskräfte der C-Ebene abgehalten. Andy war derjenige gewesen, der meine Hilfe für die anderen Führungskräfte gesucht hatte, doch es stellte sich heraus, dass auch er einen guten Rat beim Treffen schwieriger Entscheidungen gebrauchen konnte.

Ich besprach mit Andy die Stärken und Schwächen seiner Führungsteams in den verschiedenen Abteilungen und wartete auf eine Gelegenheit, die Diskussion zu beginnen. Schließlich kamen wir auf Mike zu sprechen.

»Er ist ein großartiger Bursche«, sagte Andy. »Ich kenne ihn schon seit Jahren. Er kennt das Geschäft wirklich in- und auswendig.«

»Das ist prima«, antwortete ich. »Seine Abteilung bringt Ihnen bestimmt einen Haufen Geld ein.«

»Ach, wissen Sie, ich hab in puncto Elektrik eine gute Chance gesehen und wollte sie ergreifen«, sagte Andy mit erkennbarem Unbehagen. »Bei Mikes Erfahrung wusste ich, dass er seine Sache hervorragend machen würde.«

»Dann ist die Abteilung also profitabel?«

»Noch nicht. Aber das wird sie bestimmt.«

»Und wie viele Monate wird das dauern?«

Andy schwieg kurz. »Um ehrlich zu sein«, sagte er dann, »könnten es drei bis fünf Jahre sein.«

»Autsch«, meinte ich. »Das hört sich aber in geschäftlicher Hinsicht nach einer ziemlich langen Zeit an.«

»Und möglicherweise zu lang. Wir müssen jeden Monat Geld reinstecken, um die Sache am Laufen zu halten. Aber im Moment kriegen sie außerhalb unserer Firma einfach keine Verträge.«

»Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, die Abteilung zu schließen?«, fragte ich direkt.

»Hab ich … aber … wissen Sie, in ein paar Jahren wirft sie Gewinne ab«, entgegnete er lahm.

»Dann will ich Sie mal was fragen. Was ist, wenn irgendwelche unvorhergesehenen Ereignisse eintreten? Kosten, mit denen Sie nicht gerechnet haben? Ein größerer Zwischenfall oder eine Havarie? Ein wichtiger Abschluss, der vergeigt wird? Könnte das Unternehmen so ein Kostenleck ertragen, wenn etwas schiefläuft?«

»Wahrscheinlich nicht.«

»Ist das die beste Strategie für das Unternehmen?«

»Wissen Sie, so einfach ist das nicht. Ich kenne Mike schon lange. Sehr lange. Er war immer anständig zu mir. Ich kann ihm die Abteilung nicht einfach dichtmachen.«

Da hatten wir es. Andy wusste, dass seine Loyalität fehl am Platze war. Ich musste ihn nur dazu bringen, sich damit zu arrangieren und sie als das zu erkennen, was sie war.

Gerade hatte ich einen meiner Vorträge zu den Widersprüchen des Führens gehalten und ich zitierte mich nun selbst: »Dann ist also einer Ihrer Männer wichtiger als die Mission?«, fragte ich unverblümt.

»Das hab ich nicht gesagt«, wehrte sich Andy.

»Als Führungskraft müssen Sie Ihren Leuten nahe sein. Und genau wie ich in dem Vortrag gesagt habe, besteht das Gleichgewicht darin, einem Einzelnen nicht so nahezustehen, dass er wichtiger wird als die Mission oder das Wohl des Teams. Um ehrlich zu sein, es klingt für mich so an, als wäre Mike wichtiger als die finanzielle Stabilität und Profitabilität Ihrer Firma.«

Andy wusste ganz offenkundig, dass er zu sehr in eine Richtung tendierte. Wie es bei vielen Führungswidersprüchen der Fall ist, kann die größte Stärke einer Person zu ihrer größten Schwäche werden, wenn sie nicht weiß, wie sie das Gleichgewicht herstellen soll. Die größte Qualität einer Führungskraft kann ihre Kampfeslust sein, aber wenn sie sie zu weit treibt, wird sie rücksichtslos. Die größte Qualität einer Führungskraft kann ihre Zuversicht sein, aber wenn sie zu stark vertraut, hört sie anderen nicht zu. In diesem Fall war Andy ein sehr loyaler Vorgesetzter. Er kannte seine Leute gut und kümmerte sich um seine Führungskräfte und Mitarbeiter.

Aber in diesem Fall gefährdete seine Loyalität gegenüber Mike die finanzielle Stabilität des gesamten Unternehmens. Seine Loyalität war aus dem Gleichgewicht geraten. Doch über die Unternehmensbilanz hinaus erkannten auch Andys übrige Führungsmitarbeiter im gesamten Unternehmen, was da passierte, und allmählich untergrub das Andys Führungsposition als ihr CEO.

Schließlich räumte Andy ein: »Ich weiß, ich weiß. Ich sollte die Abteilung schließen. Die Verluste begrenzen. Aber es ist wirklich schwer in so einer Situation.«

»Natürlich ist es das. Führen ist nie einfach«, sagte ich. »Denken Sie mal an die Seeleute der US Navy im Zweiten Weltkrieg, deren Schiffe schwer beschädigt worden waren. Wenn Wasser in die Schiffe eindrang und sie Gefahr liefen zu sinken, mussten diese Seeleute manchmal die Luken von gefluteten Kammern verriegeln, um das Schiff zu retten, obwohl einige Männer, mit denen sie befreundet waren, sich noch in diesen Kammern befanden. Das ist eine unfassbar schwere Entscheidung. Aber sie wussten, wenn sie diese Entscheidung nicht trafen, setzten sie alle anderen der Gefahr aus. Sie brauchten Disziplin, um die schwierigste Entscheidung zur Rettung des Schiffes und aller anderen Besatzungsmitglieder zu treffen. Darin liegt auch eine Lektion für Ihre Situation mit Mike. Es erfordert Disziplin, diese Luke zu schließen, die Elektrotechnikabteilung zu schließen, um die Sicherheit Ihres Unternehmens zu gewährleisten – und die all der anderen Mitarbeiter hier.«

Andy verstand die Botschaft. Zwei Tage später rief er mich an und teilte mir mit, er habe die Entscheidung getroffen, die Unternehmensverluste zu begrenzen und mit der Schließung von Mikes Abteilung zu beginnen. Er wusste, es war der richtige Weg, und jetzt vertraute er auf seinen Entschluss. Zu Andys Überraschung sagte ihm Mike, dass er volles Verständnis und schon damit gerechnet habe. Ihre Freundschaft litt nicht darunter. Tatsächlich fand Andy eine andere Position im Unternehmen, bei der Mike seine enorme Erfahrung und Fachkompetenz zum Einsatz bringen konnte, und das ermöglichte es ihm, zur Wertsteigerung beizutragen. Die Kosteneinsparungen durch die Abteilungsschließung boten einigen Spielraum, in andere, profitablere Unternehmenszweige zu investieren.

NACHWORT

Es gibt eine Antwort auf die uralte Frage, ob Führungskräfte geboren oder gemacht werden. Ganz offensichtlich kommen manche Menschen mit natürlichen Führungsqualitäten auf die Welt, zum Beispiel Charisma, Eloquenz, einem scharfen Verstand, Entschlossenheit, der Bereitschaft, Risiken einzugehen, wenn andere einknicken, und der Fähigkeit, in chaotischen Situationen unter großem Druck die Ruhe zu bewahren. Anderen sind diese Qualitäten nicht in die Wiege gelegt. Aber mit Lernbereitschaft, mit der Bescheidenheit, die nach konstruktiver Kritik strebt, um sich zu verbessern, mit diszipliniertem Üben und Trainieren können auch Menschen, die über weniger naturgegebene Talente verfügen, zu äußerst erfolgreichen Führungskräften werden. Andere, die von der Natur mit allen nur denkbaren Begabungen gesegnet sind, versagen beim Führen, wenn sie nicht genügend Demut an den Tag legen, um für ihre Fehler einzustehen, zuzugeben, dass sie nicht alles wissen, sich Anleitung zu holen, zu lernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Mit der inneren Einstellung von Extreme Ownership kann jeder lernen und besser werden und sich zu einer überaus erfolgreichen Führungspersönlichkeit entwickeln. Die in diesem Buch beschriebenen Qualitäten können und müssen durch regelmäßige Übung verbessert werden, um eine bessere Führungskraft zu werden und Teams zu entwickeln, die Leistungen auf höchstem Niveau erbringen. Training ist ein entscheidender Punkt und muss dazu genutzt werden, die Grundlagen des Führens zu schaffen und Vertrauen in die Fähigkeiten der Kommunikation und der Führung zu entwickeln.

Nicht immer sind Führungskräfte diejenigen, die die spezifischen Strategien, Taktiken oder Anweisungen hervorbringen, die ihre Teams zum Erfolg führen. Aber Vorgesetzte, die Extreme Ownership an den Tag legen, geben ihren Teamführern alles mit auf den Weg, was sie brauchen, um siegreich zu sein. Einige der kühnsten und erfolgreichsten Pläne der Geschichte wurden nicht von der Führungsspitze entwickelt, sondern von

den Führenden an vorderster Front. Ihre Vorgesetzten hatten einfach den Mut, sie zu akzeptieren und zu unterstützen.

Extreme Ownership ist eine innere Einstellung, eine Haltung. Wenn ein Führender Extreme Ownership zeigt und innerhalb seines Teams und seiner Organisation eine Kultur der Extreme Ownership etabliert, fügt sich alles andere von alleine. Schon bald braucht er sich nicht mehr in den unwichtigeren Entscheidungsdetails zu verzetteln, sondern kann den Blick nach vorne richten und sich auf die strategische Mission konzentrieren, während das Team die taktischen Kämpfe austrägt. Das Ziel jeder Führungskraft sollte es sein, sich selbst verzichtbar zu machen. Das heißt, sie sollte sich intensiv mit der Ausbildung und dem Mentoring ihrer Mitarbeiter befassen, damit diese nachrücken, mehr Verantwortung übernehmen und in höhere Führungsränge aufsteigen können. Bei gutem Mentoring und Coaching kann der Führungsnachwuchs irgendwann den Vorgesetzten ersetzen und ihm damit ermöglichen, zur nächsthöheren Position aufzusteigen.

Vieles von dem, um das es in diesem Buch geht, wurde auch in der Vergangenheit schon behandelt. Wir betrachten uns nicht als die Erfinder eines neuen Paradigmas der Führungsprinzipien. Ein Großteil dessen, was wir gelernt oder wiederentdeckt haben, existiert seit Hunderten, in einigen Fällen sogar seit Tausenden von Jahren. Aber obgleich diese Prinzipien in der Theorie oft leicht zu verstehen sind, kann es schwierig sein, sie im wirklichen Leben umzusetzen. Führung ist *einfach, aber nicht bequem*.

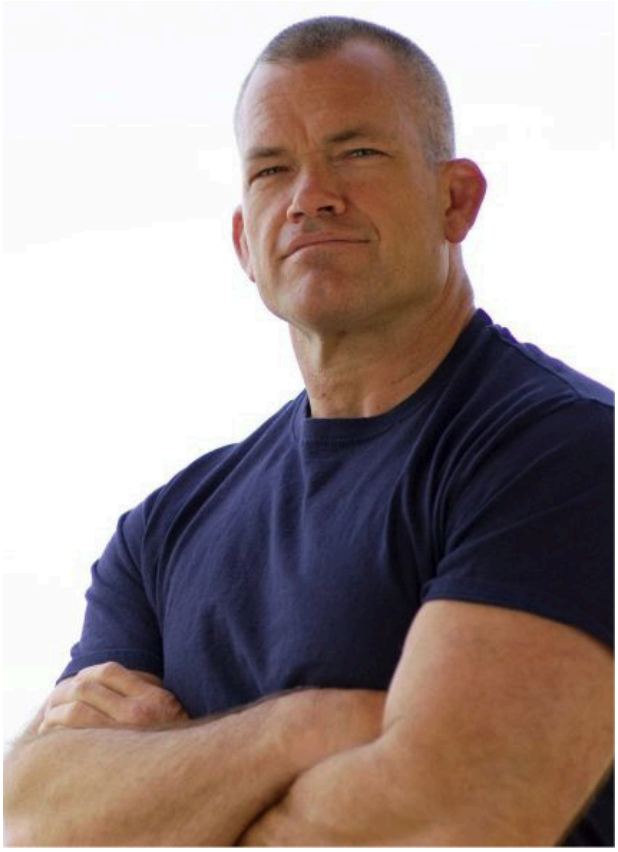
Zudem ist Führung sowohl Kunst als auch Wissenschaft. Es gibt keine präzisen Antworten oder speziellen Formeln, denen in jedem einzelnen Fall zu folgen ist. Jede Situation birgt einen erheblichen Graubereich in sich, weder Schwarz noch Weiß. Die Anzahl potenzieller Lösungsoptionen für eine Führungsherausforderung kann unbegrenzt sein. Einige sind falsch, andere führen zu weiteren Schwierigkeiten, wieder andere dagegen lösen das Problem und bringen das Team auf den richtigen Weg zurück. Führungsentscheidungen sind in sich herausfordernd und bedürfen der Praxis. Nicht jede Entscheidung kann eine gute sein: Alle Führungskräfte machen Fehler. Kein Vorgesetzter, egal wie kompetent und erfahren er sein mag, ist dagegen immun. Entscheidend ist, dass er diesen Fehlern mit Demut begegnet. Untergebene und Mitarbeiter erwarten nicht, dass ihre Chefs perfekt sind. Wenn der Chef einen Fehler macht, aber dazu steht, tut

das dem Respekt keinen Abbruch. Stattdessen verstärkt es die Wertschätzung für den Vorgesetzten, denn es beweist, dass er die Demut besitzt, Fehler zuzugeben, für sie geradezustehen und, was am wichtigsten ist, aus ihnen zu lernen.

Kein Buch kann einer Führungskraft vermitteln, wie genau sie sich in jeder einzelnen Situation verhalten soll. Aber dieses Buch bildet einen Resonanzboden für schwierige Entscheidungen, einen Rahmen oder ein Bezugssystem als Anleitung in schwierigen Führungsdilemmata. Die Besonderheiten jeder einzelnen Situation mögen verschieden sein und ihre Ausprägung unterschiedlicher Art, aber das Prinzip bleibt dasselbe und kann direkt oder indirekt angewendet werden, um jede sich stellende Führungsherausforderung zu überwinden.

Eine Erfolgsgarantie gibt es bei der Führung nicht, aber eines ist sicher: Menschen zu führen ist die herausforderndste und damit auch die lohnendste Aufgabe von allen menschlichen Bestrebungen. Begrüßen Sie also mit dieser bereichernden Aussicht am Horizont die Last der Befehlsgewalt und gehen Sie in den Kampf, ganz gleich in welcher Arena er stattfinden mag, mit der disziplinierten Entschlossenheit zu Extreme Ownership, Führung und Sieg.

ÜBER DIE AUTOREN



Jocko Willink war nach seinem Studium 20 Jahre bei der Eliteeinheit, zuletzt als Navy Seal Offizier. Danach bildete er Seal-Führungskräfte aus. 2010 quittierte er seinen Dienst und gründete die Unternehmensberatung Echelon Front mit.

Leif Babin diente neun Jahre als U.S. Navy Seal- Offizier. Er gestaltete ein neues Führungstraining für Seal-Offiziere. 2011 quittierte er seinen Dienst und gründete die Firma Echelon Front mit Jocko Willink.